طرز فکر

روانشناسی جدید موفقیت

چگونه یاد بگیریم قابلیت‌هایمان را عملی کنیم!

نوشته: دکتر کارول دِوِک

استاد روانشناسی دانشگاه استنفورد

ترجمه: شهلا ثریاصفت

مقدمه

روزی دانشجویانم مرا وادار کردند که بنشینم و از من خواستند این کتاب را بنویسم. آن‌ها می خواستند مردم بتوانند از کار ما استفاده کنند تا زندگی‌شان را بهتر کنند. این کاری بود که برای مدت زمان طولانی در پی انجام آن بودم؛ اما به اولویت شماره یک من در زندگی تبدیل شد. کار من بخشی از یک سنت روان‌شناسی است که نشان‌دهنده قدرت باورهای مردم است. این‌ها ممکن است باورهایی باشند که از وجود آن‌ها آگاه هستیم یا نیستیم؛ اما به‌شدت بر آنچه که می خواهیم و اینکه موفق می‌شویم آن را به‌دست آوریم یا نه، تأثیر می گذارند. این سنت همچنین نشان می‌دهد که چگونه تغییر باورهای مردم، حتی ساده‌ترین باورها، می‌تواند اثرات عمیقی داشته باشد. در این کتاب خواهید آموخت که چگونه باوری ساده در مورد خودتان ـ باوری که آن را در تحقیقاتمان کشف کردیم ـ بخش زیادی از زندگی شما را هدایت می کند. درواقع، به هر بخشی از زندگی شما نفوذ می کند. بسیاری از تفکراتی که درباره شخصیت خودتان دارید، درواقع ناشی از این «طرز فکر» است. بسیاری از چیزهایی که ممکن است مانع از تحقق توانمندی‌های شما شود، از آن نشأت می گیرد.

هیچ کتابی تاکنون این طرز فکر را توضیح نداده است و به مردم نشان نداده که چگونه از آن در زندگی‌شان استفاده کنند. شما به‌یک‌باره افراد بزرگ در زمینه علوم و هنر، ورزش و تجارت و آن‌هایی را که می‌توانستند به فرد بزرگی تبدیل شوند، درک خواهید کرد. همسر، رئیس، دوستان و بچه‌هایتان را درک خواهید کرد. متوجه خواهید شد که چگونه توانایی‌های بالقوه خود و فرزندانتان را از بند رها کنید.

باعث افتخار من است که یافته‌هایم را با شما به‌اشتراک بگذارم. علاوه بر داستان‌ها و گزارش‌ها درخصوص افرادی که در تحقیقاتم حضور داشتند، هر فصل پر از داستان‌هایی است که برگرفته از تیتر خبرها و براساس زندگی و تجربه‌های خودم است، بنابراین می‌توانید طرز فکر را در عمل ببینید (در اغلب موارد، نام و اطلاعات شخصی برای حفظ بی‌نامی تغییر یافته است؛ در برخی موارد، چند فرد در قالب یک فرد ارائه شده‌اند تا نتایج روشن‌تری به‌دست آید).

در پایان هر فصل و در تمام فصل آخر، به شما راه‌های استفاده از درس‌ها را نشان می‌دهم. راه‌هایی که

به کمک آن‌ها، طرز فکر هدایت کننده زندگی‌تان را تشخیص دهید، درک کنید چگونه کار می کند و در صورت تمایل آن را تغییر دهید.

نکته کوچکی در مورد دستور زبان: من آن را می‌دانم و دوست دارم اما در همه جای کتاب حاضر از آن پیروی نکرده‌ام. من جملات را با «**و**» و «**اما**» شروع می کنم. جملات را با حروف اضافه تمام می کنم. کلمه جمعِ «آن‌ها» را در جاهایی استفاده می کنم که باید کلمه «او» استفاده شود. این کار را برای خودمانی بودن و درگیری بی‌واسطه با موضوع انجام داده‌ام و امیدوارم افراد سخت‌گیر این کار را ببخشند. می خواهم این فرصت را قدر بدانم و از همه افرادی که تحقیقات من و این کتاب را امکان‌پذیر ساختند، تشکر کنم. دانش‌آموزانم، تحقیقات مرا به کاری سراسر لذت و خوشی تبدیل کردند. امیدوارم به همان اندازه که من از آن‌ها یاد گرفته‌ام آن‌ها نیز از من یاد گرفته باشند. همین‌طور می‌خواهم از سازمان‌هایی که از تحقیقات ما حمایت کردند، تشکر کنم: بنیاد ویلیام تی گرانت، بنیاد ملی علوم، وزارت آموزش، مؤسسه ملی سلامت روان، مؤسسه ملی بهداشت کودکان و توسعه انسانی و بنیاد اسپنسرر.

افراد رندوم هاس مشوق‌ترین تیمی بوده‌اند که می‌توانستم آرزوی همکاری با آن‌ها را داشته باشم: وبستر یانس، دانیل میناکر، تام پری و مهم‌تر از همه، کارولین ساتون، ویراستارم. هیجان شما درخصوص کتابم و پیشنهادهای عالی‌تان، باعث ایجاد تفاوت‌ها و تمایزها شده است. از نماینده فوق‌العاده‌ام، گیلز اندرسون و همچنین هایدی گرانت، بابت آشنا کردنم با او تشکر می کنم.

از همه کسانی که اطلاعات و بازخوردهایشان را به من ارائه دادند، متشکرم، اما از پولی شولمن، ریچارد دووِک و ماریان پشکین بابت نظرات عالی و خردمندانه‌شان به‌طور ویژه‌ای سپاسگذارم. درنهایت، از همسرم، دیوید تشکر می کنم که عشق و شور و شوق او، بعد دیگری به زندگی من بخشید. پشتیبانی او در طول این پروژه فوق‌العاده بود.

موضوع کار من درخصوص رشد بوده است و به رشد خود من کمک کرده است. آرزوی من این است که برای شما هم به همان اندازه مفید باشد.

فصل ۱) طرز فکر

هنگامی که محقق جوانی بودم و به‌تازگی شروع به فعالیت کرده بودم، اتفاقی افتاد که زندگی مرا تغییر داد. درک این موضوع که چگونه افراد با شکست مقابله می کنند ذهن مرا به خود مشغول کرده بود و تصمیم گرفتم با تماشای چگونگی دست‌وپنجه نرم کردن دانش‌آموزان با مشکلات سخت، آن را مورد مطالعه قرار دهم؛ بنابراین بچه‌ها را یکی‌یکی به اتاقی در مدرسه‌شان بردم، به آن‌ها احساس راحتی دادم و سپس یک سری پازل دادم تا حل کنند. اولین پازل‌ها نسبتاً آسان بودند اما بعدی‌ها سخت بودند. همان‌طور که دانش‌آموزان غر زدند، عرق کردند و به‌شدت تلاش کردند، راهکارهای آن‌ها را تماشا کردم و آنچه را که فکر و احساس کردند، مورد بررسی قرار دادم. انتظار داشتم در میان کودکان، تفاوت‌هایی در چگونگی مقابله با مشکلات باشد، اما چیزی دیدم که هرگز انتظار آن را نداشتم. در مواجهه با پازل‌های سخت، پسر ده‌ساله‌ای صندلی‌اش را جلو کشید، دست‌هایش را به هم سایید، لب‌هایش را به هم زد و فریاد زد: «من عاشق چالش هستم!» یکی دیگر درحالی که به‌سختی مشغول پازل‌ها بود، با خوشحالی نگاه کرد و با اقتدار گفت: «می‌دانید، امیدوار بودم این آموزنده باشه!» متعجب شدم. آن‌ها چه اشتباهی می کردند؟ همیشه فکر می کردم که شما یا با شکست مقابله می کنید یا مقابله نمی کنید. هرگز فکر نمی کردم کسی شکست را دوست داشته باشد. آیا آن‌ها، کودکان عجیب‌وغریبی بودند یا از چیزی آگاه بودند؟

همه مردم الگویی دارند، الگویی که در لحظه بحرانی زندگی، راه را به آن‌ها نشان داده است. این کودکان الگوهای من بودند. آن‌ها آشکارا چیزی می‌دانستند که من از آن مطلع نبودم و مصمم شدم که باید از آن سر دربیاورم تا نوع طرز فکری را که می‌تواند شکست را به هدیه تبدیل کند، درک کنم.

آن‌ها چه می‌دانستند؟

آن‌ها می‌دانستند که ویژگی‌های انسان، مانند مهارت‌های فکری از طریق تلاش قابل پرورش یافتن است و این چیزی بود که انجام می‌دادند؛ یعنی باهوش‌تر می‌شدند. نه‌تنها با شکست دلسرد نمی‌شدند، بلکه حتی فکر نمی کردند که در حال شکست‌خوردن هستند. آن‌ها فکر می کردند که در حال یادگیری هستند.

از طرف دیگر، گمان می کردم که ویژگی‌های انسان تغییرناپذیر هستند. شما یا باهوش هستید یا نیستید و شکست یعنی که باهوش نبوده‌اید. به همین سادگی. اگر بتوانید به سمت موفقیت بروید و از شکست (به هر قیمتی) اجتناب کنید، می‌توانید باهوش باقی بمانید. مبارزات، اشتباهات و پشتکار، غیرضروری و بی‌اهمیت بودند.

اینکه آیا ویژگی‌های انسان چیزی است که می‌تواند پرورش داده شود یا غیرقابل تغییر است، موضوعی قدیمی است. معنای این باورها برای شما، موضوع جدیدی است: پیامدهای ناشی از این تفکر که هوش یا شخصیتتان چیزی است که می‌توانید آن‌ها را توسعه دهید، در مقابل اینکه آن‌ها صفات عمیق و ثابتی هستند، چه می‌باشد؟ بیایید در ابتدا به بحث قدیمی و به‌شدت جنجالی درباره طبیعت و فطرت انسان نگاهی بیندازیم و سپس به این سؤال برگردیم که این باورها چه مفهومی برای شما دارند.

چرا مردم متفاوت هستند؟

از سپیده‌دم نخستین، افراد به‌طور متفاوتی فکر کرده‌اند، به‌طور متفاوتی عمل کرده‌اند و متفاوت از یکدیگر زندگی کرده‌اند. قطعاً کسی این سؤال را پرسیده بود که چرا افراد متفاوت هستند. چرا برخی از افراد باهوش‌تر یا بااخلاق‌ترند؟ و آیا چیزی وجود دارد که آن‌ها را برای همیشه متفاوت می‌کند؟ در این زمینه کارشناسان به دو گروه با نظریه‌های متفاوت تقسیم شدند. برخی ادعا کردند که یک اساس فیزیکی قوی برای این تفاوت‌ها وجود دارد که آن‌ها را اجتناب‌ناپذیر و تغییرناپذیر می‌کند. در طول اعصار، این به‌اصطلاح تفاوت‌های فیزیکی، شامل برجستگی روی جمجمه (جمجمه‌شناسی روانی)، اندازه و شکل جمجمه (جمجمه‌شناسی) بوده و امروزه، ژن می‌باشد. بقیه به تفاوت‌های شدید در پس‌زمینه، تجربه، آموزش یا شیوه‌های یادگیری اشاره کردند. شاید از دانستن این موضوع تعجب کنید که قهرمان بزرگ این دیدگاه آلفرد بینه، مخترع آزمون IQ بود. آیا آزمون IQ به‌طور مختصر به معنای هوش تغییرناپذیر کودکان نبود؟ درواقع نه. بینه، مردی فرانسوی بود که در اوایل قرن بیستم در پاریس کار می‌کرد و این تست را طراحی کرد تا کودکانی را که از مدارس عمومی پاریس بهره‌مند نمی‌شدند، شناسایی کند، بدین صورت برنامه‌های آموزشی جدیدی می‌توانست طراحی شود تا آن‌ها را به مسیر پیشرفت بازگرداند. بینه بدون انکار تفاوت‌های فردی در هوش کودکان، معتقد بود که آموزش و تمرین می‌تواند تغییرات اساسی در هوش به ارمغان بیاورد. نقل‌قولی از یکی از کتاب‌های مهم او، ایده‌های مدرن در مورد کودکان که در آن او خلاصه کارش با صدها نفر از کودکان با مشکلات یادگیری را بیان می‌کند، این‌گونه است:

چند تن از فلاسفه مدرن... ادعا می‌کنند که هوش هر فرد مقدار ثابتی است، مقداری که نمی‌تواند افزایش یابد. باید به این بدبینی وحشیانه اعتراض کرده و واکنش نشان دهیم. با تمرین، آموزش و مهم‌تر از همه، روش، موفق به افزایش توجه، حافظه و قضاوتمان می‌شویم و به معنای واقعی کلمه به فرد باهوش‌تری نسبت به قبل تبدیل می‌شویم.

حق با کیست؟ امروزه اکثر کارشناسان معتقدند که این یک شرایطِ «یا... یا...» یعنی انتخاب بین دو چیز و صرفاً طبیعت یا تربیت، ژن یا محیط نیست. به این مفهوم که یک بده بستان دائمی میان این دو

وجود دارد. درواقع، همان‌طور که گیلبرت گوتلیب، عصب‌شناس برجسته بیان می‌کند، نه‌تنها ژن‌ها و محیط‌زیست در رشد ما با یکدیگر همکاری دارند، بلکه ژن‌ها نیازمند ورودی‌هایی از محیط هستند تا به‌درستی کار کنند. درعین‌حال، دانشمندان دارند متوجه می‌شوند که افراد از ظرفیت یادگیری مادام‌العمر و رشد مغزی بیشتری نسبت به آنچه تاکنون فکر می‌کردند، بهره‌مند هستند. البته، هر فرد استعدادهای ژنتیکی منحصربه‌فردی دارد. افراد ممکن است با سرشت‌های متفاوت و استعدادهای مختلف شروع کنند، اما روشن است که تجربه، آموزش و تلاش شخصی، آن‌ها را در ادامه راه به‌جلو می‌برد. رابرت اشترنبرگ، استاد هوش امروزی، درباره عامل عمده دستیابی مردم به تخصص می‌نویسد: «این یک توانایی ثابت قبلی نیست؛ بلکه تعهد هدفمند است.» یا همان‌طور که پیشروی او، بینه، بیان کرده است، همیشه افرادی که به باهوش‌ترین نحو شروع می‌کنند، آن‌هایی نیستند که در آخر به بهترین نتایج دست می‌یابند.

همه این‌ها چه مفهومی برای شما دارد؟ دو طرز فکر

نظرات تخصصی صاحب‌نظران درباره مسائل علمی، یک مسئله است. درک چگونگی به‌کارگیری این دیدگاه‌ها در مورد خودتان، مسئله دیگری است. به مدت بیست سال، تحقیقات من نشان داده است که دیدگاهی که برای خودتان اتخاذ می‌کنید، به‌شدت روی شیوه‌ای که زندگی‌تان را پیش می‌برید، تأثیر می‌گذارند. می‌تواند تعیین کند که آیا می‌توانید شخصی که می‌خواهید باشید و اینکه آیا به آن چیزهایی که سزاوار آن هستید، دست خواهید یافت. چگونه این امر اتفاق می‌افتد؟ چطور یک باور ساده می‌تواند چنان قدرتی داشته باشد که روان‌شناسی و درنتیجه، زندگی شما را دگرگون کند؟

باور داشتن به ویژگی‌های تغییرناپذیر، یعنی طرز فکر ثابت، فوریتی ایجاد می‌کند که خودتان را بارها و بارها اثبات کنید. اگر تنها به مقدار معینی هوش، شخصیت و شخصیت اخلاقی دارید، خب، پس بهتر است ثابت کنید که مقدار زیادی از آن‌ها را دارید. احساس کمبود در این اساسی‌ترین ویژگی‌ها، نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.

بعضی از ما با این طرز فکر از سنین کودکی آموزش دیده‌ایم. حتی در دوران کودکی، من روی باهوش‌بودن متمرکز بودم، اما طرز فکر ثابت، واقعاً توسط خانم ویلسون، معلم کلاس ششم، به من القا شده بود. برخلاف آلفرد بینه، او معتقد بود که امتیاز بهره هوشی (IQ) افراد، کل داستان زندگی آن‌ها را می‌گوید. ما در کلاس به ترتیب IQ می‌نشستیم و تنها به دانش‌آموزانی که دارای بالاترین IQ بودند برای حمل پرچم و بقیه کارها اعتماد می‌شد. گذشته از دردهایی که او با قضاوت‌های خود برمی‌انگیخت، طرز فکری ایجاد می‌کرد که در آن همه کلاس تنها یک هدف همیشگی داشتند، اینکه باهوش به‌نظر بیایند و احمق به‌نظر نیایند. چه کسی به یادگیری اهمیت می‌داد یا از آن لذت می‌برد وقتی که هر بار که او از ما امتحان می‌گرفت یا ما را برای درس جواب دادن صدا می‌کرد تمام وجود ما پر از احساس خطر می‌شد؟ افراد بسیاری را با این هدف، یعنی اثبات خودشان در کلاس درس، در حرفه و در روابطشان دیده‌ام. هر وضعیتی تأیید هوش، شخصیت یا کاراکتر آن‌ها را به چالش می‌کشد. هر وضعیتی ارزیابی می‌شود: آیا موفق خواهم شد یا شکست خواهم خورد؟ آیا باهوش به‌نظر می‌رسم یا کندذهن؟ آیا قبول خواهم شد یا نه؟ آیا احساس یک برنده یا یک بازنده را خواهم داشت؟ اما آیا برای

جامعه ما هوش، شخصیت و کاراکتر ارزشمند نیستند؟ آیا خواستن این صفات عادی نمی‌باشد؟ بله اما....

طرز فکر دیگری وجود دارد که در آن، این ویژگی‌ها صرفاً وسیله‌ای برای انجام کارها نیستند و مجبور نیستید با آن‌ها زندگی کنید تا همواره در تلاش باشید تا خود و دیگران را متقاعد کنید که برنده هستید، حال آنکه مخفیانه نگرانید که این‌گونه نیست. در بازی پوکر، دست سلطنتی (شاه، بی‌بی، سرباز) دارید درحالی که مخفیانه نگران آن هستید که دست شما فقط یک جفت ده است. در این طرز فکر، آنچه که در ابتدا از آن بهره‌مند هستید (دستی که در بازی پوکر دارید) فقط نقطه شروع پیشرفت است. این **طرز فکر رشد** براساس این باور است که می‌توانید ویژگی‌های اولیه خود را از طریق تلاش، پرورش دهید. اگرچه افراد ممکن است در موارد زیادی، مانند استعداد و مهارت‌های اولیه، علایق یا خلق‌وخو و سرشت با یکدیگر تفاوت داشته باشند، اما همه افراد می‌توانند از طریق ممارست و تجربه تغییر کرده و رشد کنند. آیا افرادی که این طرز فکر را دارند بر این باورند که هر کسی می‌تواند هر چه که دوست دارد باشد یا هر کسی با انگیزه یا آموزش مناسب می‌تواند انیشتین یا بتهوون شود؟ نه اما آن‌ها بر این باورند که توانمندی واقعی افراد، نامشخص است و پیش‌بینی آنچه که می‌توان با سال‌ها عشق، رنج و آموزش به‌دست آورد، غیرممکن است. آیا می‌دانید که داروین و تولستوی کودکان عادی محسوب می‌شدند. یا اینکه بن هوگان، یکی از بزرگ‌ترین گلف‌بازان تمام دوران، در کودکی کاملاً دست‌وپا چلفتی و فاقد ظرافت بود؟ و اینکه سیندی شرمن عکاس که تقریباً در همه لیست‌های مهم‌ترین هنرمندان قرن بیستم حضور داشته است، در اولین دوره عکاسی خود مردود شد؟ اینکه به جرالدین پیج، یکی از بزرگ‌ترین بازیگران زن، توصیه شد که به دلیل نداشتن استعداد، بازیگری را رها کند؟

می‌توانید ببینید که چگونه این باور، یعنی ایجاد خصوصیات محبوب و مورد علاقه، موجب اشتیاق به یادگیری می‌شود. چرا هنگامی که می‌توانید بهتر شوید، زمان خود را برای اثبات عالی بودن خود به‌صورت مکرر اتلاف می‌کنید. چرا به‌جای غلبه بر نقاط ضعف خود، آن‌ها را پنهان می‌کنید؟ چرا به‌جای اینکه در جست‌وجوی دوست یا همسری باشید که فقط می‌تواند عزت‌نفس شما را تقویت

کند، به دنبال فردی نیستید تا شما را به‌چالش کشیده و موجب رشد شما شود؟ و چرا به دنبال چیزهایی هستید که آزمایش‌شده و درست می‌باشند و نه تجاربی که شما را رشد خواهند داد؟ داشتن شور و شوق برای رشد و پایبند ماندن به آن، حتی (و یا به‌خصوص) هنگامی که اوضاع به‌خوبی پیش نمی‌رود، مشخصه طرز فکر رشد است. این طرز فکری است که به افراد اجازه می‌دهد تا در طول برخی از بحرانی‌ترین زمان‌های زندگی‌شان رشد کنند.

نگاهی به دو طرز فکر

برای اینکه به‌خوبی احساس کنید که این دو طرز فکر چگونه عمل می کنند، با وضوح هر چه تمام‌تر، تصور کنید که فرد بالغ جوانی هستید که روز واقعاً بدی دارد:

روزی به کلاسی می‌روید که واقعاً برایتان مهم است و آن را خیلی دوست دارید: استاد برگه‌های میان‌دوره‌ای را تصحیح کرده و به کلاس برمی گرداند. شما C+ گرفته‌اید. بسیار مأیوس می شوید. عصر در راه بازگشت به خانه، درمی‌یابید که برگه جریمه پارکینگ دارید. واقعاً ناامید می شوید، با بهترین دوستتان برای بیان تجربه خود تماس می گیرید اما او هم به‌نوعی بی‌اعتنایی می کند. چه فکری می کنید؟ چه احساسی دارید؟ چه‌کار می کنید؟ وقتی این سؤالات را از افرادی با طرز فکر ثابت پرسیدم، این جواب آن‌ها بود: «احساس سرخوردگی می کردم» .

«فرد کاملاً بازنده‌ای هستم.» ، «آدم ابلهی هستم.» ، «بازنده هستم.» ، «احساس بی‌ارزش بودن و احمق‌بودن می کنم و همه بهتر از من هستند.» ، «به‌دردنخور هستم.» . به عبارت دیگر، آن‌ها آنچه را که اتفاق افتاده است به‌عنوان معیار مستقیم شایستگی و ارزش خود می‌بینند. این چیزی است که آن‌ها در مورد زندگی‌شان فکر می کنند: «زندگی‌ام رقت‌انگیز است.» «زندگی ندارم.» «کسی، آن بالا مرا دوست ندارد.» «جهان علیه من است.» «همه در تلاش برای نابودی من هستند.» «هیچ‌کس مرا دوست ندارد، همه از من متنفر هستند.» «زندگی ناعادلانه است و تمام تلاش‌ها بی‌فایده است.» «زندگی هرگز خوب نیست» «من احمقم. هیچ چیز خوبی هرگز برای من اتفاق نمی‌افتد» «بدبخت‌ترین فرد روی زمین هستم» .

ببخشید، آیا موضوع، مرگ و نابودی بود یا فقط نمره، برگه جریمه و تماس تلفنی بد بود؟

آیا این‌ها تنها افرادی با عزت‌نفس پایین هستند؟ یا آدم‌هایی ذاتاً بدبین هستند؟ نه، وقتی آن‌ها با شکست مقابله نمی کنند، درست به‌اندازه افراد با طرز فکر رشد، احساس ارزشمندی، خوش‌بینی، باهوش‌بودن و جذاب بودن می کنند.

پس چگونه مقابله می کنند؟ «خودم را به‌زحمت نمی‌اندازم تا زمان و تلاش بسیار زیادی برای انجام هیچ چیز صرف کنم.» (به عبارت دیگر، به هیچ‌کس اجازه ندهید که دوباره درخصوص شما قضاوت

کند) «هیچ کاری نمی کنم.» «در رختخواب می‌مانم.» «غذا می خورم.» «اگر فرصتی گیر بیاورم سر کسی فریاد می‌زنم.» «شکلات می خورم.» «به موسیقی گوش می کنم و لب‌ولوچه را جمع می کنم» «داخل کمد می‌روم و آنجا می‌نشینم.» «عمداً با کسی مشاجره و دعوا شروع می کنم.» «گریه می کنم.» «چیزی را می شکنم.» «چه کار دیگری می‌توان انجام داد؟»

کاری برای انجام دادن وجود دارد! می‌دانید، زمانی که این داستان را نوشتم، عمداً نمره را C^+ و نه F (نمره مردودی) انتخاب کردم، این نمره میان‌دوره بود نه نهایی. این برگه جریمه پارکینگ بود و نه خرابی ماشین. این افراد موردنوعی بی‌اعتنایی قرار گرفتند، نه نادیده گرفته شدن آشکار. هیچ چیز غیرقابل‌برگشت یا فاجعه‌باری رخ نداده بود. بااین حال طرز فکر ثابت با استفاده از این مواد اولیه، احساس شکست و عجز مطلق ایجاد می کند.

وقتی که به افرادی با طرز فکر رشد همین داستان مشابه را گفتم، این چیزی بود که آن‌ها گفتند. آن‌ها فکر می کردند:

«باید در کلاس سخت‌تر تلاش کنم، زمانی که ماشین را پارک می کنم مراقب باشم و اگر دوستم روز بدی داشت به او توجه کنم».

«این C^+ به من می گوید که باید در کلاس بسیار بیشتر تلاش کنم، اما بقیه ترم را برای بالابردن نمره‌ام در اختیار دارم».

نمونه‌های بسیار دیگری مثل این وجود دارد، اما فکر می کنم متوجه منظور من شده‌اید. اکنون، آن‌ها چگونه باید مقابله کنند؟ به‌طور مستقیم.

«برای آزمون بعدی کلاس، باید بیشتر مطالعه کنم (و یا به شیوه متفاوتی مطالعه کنم)، جریمه را پرداخت می کنم و دفعه بعد که با بهترین دوستم صحبت می کنم، او را درک می کنم».

«بررسی می کنم که چه اشتباهی در امتحان داشتم و تصمیم می گیرم که بهتر عمل کنم، جریمه پارکینگ را پرداخت می کنم و با دوستم تماس می گیرم که بگویم دیروز ناراحت بودم».

«در امتحان بعدی تلاش بیشتری می کنم، با معلم صحبت می کنم، بیشتر مراقب هستم که کجا پارک می کنم یا به جریمه پارکینگ اعتراض می کنم و سعی می کنم بفهمم دوستم چه مشکلی داشته است».

ناراحت‌شدن بابت این قضایا لزوماً به معنای داشتن یکی از طرز فکرها نیست. چه کسی ناراحت نمی‌شود؟ چیزهایی مانند نمره پایین یا مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن توسط یک دوست یا کسی که دوستش دارید، اتفاقات جالبی نیستند. بااین‌حال، آن دسته از افرادی که طرز فکر رشد داشتند خودشان را بر مبنای این اتفاقات توصیف نمی‌کردند و دچار ناامیدی مطلق نمی‌شدند و از تلاش کردن دست برنمی‌داشتند. اگرچه احساس اضطراب می‌کردند، اما آماده خطرکردن، مقابله با چالش‌ها و سخت‌کوشی برای دستیابی به موفقیت بودند.

خوب، چه خبر؟

آیا این ایدهٔ جدیدی نیست؟ گفته‌ها و ضرب‌المثل‌های زیادی وجود دارد که بر اهمیت خطرکردن و قدرت پشتکار تأکید می‌کنند، مانند کسی که خطر نمی‌کند، هیچ چیز به‌دست نمی‌آورد، رم در یک روز ساخته نشد، اگر بار اول موفق نشدید دوباره و دوباره تلاش کنید. (به‌هرحال خوشحال بودم که یاد گرفتم که ایتالیایی‌ها اصطلاحات مشابهی دارند) . آنچه واقعاً شگفت‌انگیز است این است که افراد دارای طرز فکر ثابت، با این جملات موافق نیستند. نظر آن‌ها، این گونه است «اگر ریسک نکنید، هیچ چیز از دست نمی‌دهید.» «اگر در ابتدای امر موفق نشدید، احتمالاً توانایی آن را ندارید.» . «اگر رم در یک روز ساخته نشد، شاید قرار نبوده که در یک روز ساخته شود» به عبارت دیگر، خطرکردن و تلاش، دو موردی هستند که می‌توانند بی‌کفایتی شما را آشکار کنند و نشان می‌دهند که در حد آن کار نبوده‌اید.

درواقع، مشاهده اینکه تا چه حد افراد دارای طرز فکر ثابت به تلاش اعتقادی ندارند، تکان‌دهنده است.

مسئله دیگری که وجود دارد این است که تفکرات افراد در مورد تلاش و ریسک‌کردن، از طرز فکر بنیادی‌تر آن‌ها نشأت می‌گیرد البته منظور فقط این نیست که برخی افراد به‌طور اتفاقی، ارزش به‌چالش‌کشیدن خود و اهمیت تلاش را درک کنند. تحقیقات ما نشان داده است که این امر به‌طور مستقیم از طرز فکر رشد ناشی می‌شود. هنگامی‌که طرز فکر رشد و تمرکز آن بر پیشرفت را به افراد آموزش می‌دهیم، این ایده‌ها در مورد چالش و تلاش درک می‌شوند. به‌طور مشابه، منظور فقط این نیست که برخی از افراد به‌طور اتفاقی از چالش و تلاش متنفر می‌شوند. هنگامی‌که (به‌طور موقت) افراد را در طرز فکر ثابت و تمرکز آن بر صفات ثابت قرار می‌دهیم، آن‌ها به‌سرعت از چالش می‌ترسند و تلاش را بی‌ارزش جلوه می‌دهند.

اغلب کتاب‌هایی با عناوینی مانند ده راز موفق‌ترین افراد جهان را می‌بینیم که قفسه‌های کتاب‌فروشی‌ها را پر کرده‌اند و این کتاب‌ها ممکن است راهنمایی‌های بسیار مفیدی ارائه کنند؛ اما معمولاً لیستی از اشاره‌گرهای بی‌ارتباط هستند، مانند «ریسک‌پذیرتر باشید!» یا «خودت را باور کن!»

درحالی که مشغول تحسین افرادی هستید که می‌توانند بدین گونه باشند، اما برایتان مشخص نیست که ارتباط آن‌ها چیست یا اینکه چگونه شما هم می‌توانید به آن شیوه عمل کنید؛ بنابراین برای چند روزی الهام می گیرید، اما اساساً موفق‌ترین افراد جهان هنوز هم رازهای خود را دارند.

درعوض، همان‌طور که شروع به درک طرز فکر ثابت یا رشد می کنید، دقیقاً متوجه خواهید شد که چگونه یک چیز منجر به چیز دیگری می شود- چگونه اعتقاد به اینکه ویژگی‌ها، غیرقابل تغییر هستند به مجموعه‌ای از افکار و اعمال منجر می شود و چگونه اعتقاد به اینکه ویژگی‌ها می‌توانند رشد و پرورش یابند، مجموعه‌ای از افکار و اعمال متفاوت به‌بار می‌آورد و شما را به مسیر متفاوتی هدایت می کند. این چیزی است که ما روان‌شناس‌ها آن را یک تجربه «آها» می‌نامیم (تجربه بینش یا کشف ناگهانی) . نه‌تنها این امر را آن هنگام که به افراد طرز فکر جدیدی را آموزش می‌دادیم، در تحقیقاتم دیده‌ام؛ بلکه همیشه نامه‌هایی از افرادی دریافت می کنم که مقاله مرا خوانده‌اند. آن‌ها خودشان تصدیق می کنند که: «همان‌طور که مقاله شما را خواندم به معنای واقعی، خودم را می‌دیدم که بارها و بارها می گفتم همه چیز به خود من مربوط می‌شود!» آن‌ها ارتباطات را می دیدند: «مقاله شما کاملاً مرا تحت تأثیر قرار داد. احساس کردم که راز جهان را کشف کرده‌ام!» آن‌ها احساس می کنند که طرز فکر آن‌ها تغییر جهت داده است. «قطعاً می‌توانم بگویم که نوعی از انقلاب شخصی در تفکر من در حال اتفاق افتادن است و این احساس، هیجان‌انگیز است.» آن‌ها می‌توانند این تفکر جدید را در مورد خود و دیگران به‌کار ببندند «مقاله شما به من اجازه داده است که کارم با کودکان را متحول کنم و به آموزش از دیدگاه متفاوتی نگاه کنم» یا «فقط می خواستم به شما بگویم که تحقیقات برجسته‌تان چه اثراتی بر صدها نفر از دانشجویان در سطح شخصی و عملی داشته است» .

بینش نسبت به خود: چه کسی دیدگاه‌های دقیقی از دارایی‌ها و محدودیت‌های خویش دارد؟

خب، شاید افراد دارای طرز فکر رشد، فکر نمی‌کنند که آن‌ها انیشتین و بتهوون هستند، اما آیا به‌احتمال زیاد، دیدگاه‌های بهتری از توانایی‌هایشان ندارند و برای چیزهایی که قادر به انجام آن نیستند، تلاش نمی‌کنند؟ درواقع، مطالعات نشان می‌دهد که مردم در برآورد توانایی‌هایشان، بسیار بد هستند. به‌تازگی اقدام به بررسی این موضوع کرده‌ایم که چه گروهی از افراد، احتمال بیشتری دارد که این‌گونه باشند. متوجه شدیم مطمئناً، افراد تا حد زیادی، عملکرد و توانایی‌شان را اشتباه برآورد می‌کنند؛ اما تقریباً تمامی این برآوردهای غلط مربوط به افرادی بود که طرز فکر ثابت داشتند. افرادی که طرز فکر رشد داشتند، به‌طور شگفت‌آوری دقیق بودند.

هنگامی که درباره آن فکر می‌کنید، معقولانه به‌نظر می‌رسد. اگر همانند افراد دارای طرز فکر رشد، باور داشته باشید که می‌توانید خودتان را ارتقا دهید، آنگاه پذیرای اطلاعات دقیقی در مورد توانایی‌های فعلی خود خواهید بود، حتی اگر نامطلوب باشند. به‌علاوه، اگر به سمت یادگیری متمایل شوید، همان‌طور که افراد با طرز فکر رشد این‌گونه هستند، به‌منظور یادگیری مؤثر، به اطلاعات دقیقی در مورد توانایی‌های فعلی خود نیاز خواهید داشت. بااین‌حال، اگر همه چیز، به معنای خبر خوب یا خبر بدی در مورد ویژگی‌های ارزشمند شما باشد، همان‌طوری که درخصوص افراد دارای طرز فکر ثابت این‌چنین است، اعوجاج تقریباً به‌ناچار وارد تصویر می‌شود (تصور شما از توانایی‌هایتان صحیح نخواهد بود). برخی از نتایج بزرگنمایی می‌شود، بقیه غیر مهم جلوه داد می‌شوند و قبل از شناختن آن‌ها، خودتان را نخواهید شناخت.

هاوارد گاردنر، در کتاب ذهن‌های فوق‌العاده، این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کند که استثنایی‌ترین افراد «دارای استعداد خاصی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف خود هستند.» جالب است که به‌نظر می‌رسد، افراد دارای طرز فکر رشد، استعداد را دارند.

چه چیزی قرار است در آینده اتفاق بیفتد؟

نکته دیگری که به‌نظر می‌رسد در مورد افراد استثنایی وجود دارد، استعداد ویژه آن‌ها برای تبدیل شکست‌های زندگی به موفقیت‌های آینده است. محققان خلاقیت، در این مورد هم‌نظر هستند. در یک نظرسنجی از ۱۴۳ محقق خلاقیت، توافق گسترده‌ای در مورد عنصر شماره یک در دستاورد خلاقانه وجود داشت.

و آن دقیقاً نوعی پشتکار و مقاومت بود که توسط طرز فکر رشد ایجاد می‌شود. ممکن است دوباره بپرسید، چگونه یک باور می‌تواند به همه این موارد یعنی عشق به چالش، اعتقاد به تلاش، مقاومت در برابر موانع و موفقیت بیشتر (و خلاق‌تر!) منجر شود؟ در فصل بعد، دقیقاً می‌بینید که چگونه این اتفاق می‌افتد: چگونه طرز فکرها، چیزی را که مردم برای آن تلاش می کنند و نگرش آن‌ها نسبت به موفقیت را تغییر می‌دهند. چگونه آن‌ها تعریف، اهمیت و تأثیر شکست را تغییر می‌دهند و چگونه عمیق‌ترین معنای تلاش را تغییر می‌دهند. خواهید دید که چگونه این طرز فکرها در مدرسه، ورزش، محل کار و روابط نقش دارند. خواهید دید که از کجا نشأت می گیرند و چگونه می‌توان آن‌ها را تغییر داد.

طرز فکر خود را رشد دهید.

چه طرز فکری دارید؟ به این پرسش‌ها در مورد هوش جواب دهید هریک از توضیحات را بخوانید و تصمیم بگیرید که با آن‌ها، عمدتاً موافق هستید یا مخالف.

۱) هوش ما امری بسیار پایه‌ای است که نمی‌توانید تغییرات زیادی در آن بدهید.

۲) می‌توانید چیزهای جدید یاد بگیرید، اما واقعاً نمی‌توانید درجه باهوش بودن خود را تغییر دهید.

۳) مهم نیست که چقدر باهوش باشید، همیشه می‌توانید آن را به مقدار قابل‌توجهی تغییر دهید.

۴) همیشه می‌توانید میزان هوش خود را به میزان قابل‌ملاحظه‌ای تغییر دهید.

سؤالات ۱ و ۲، سؤالات مربوط به طرز فکر ثابت است. سؤالات ۳ و ۴ طرز فکر رشد را منعکس می کنند. شما با کدام طرز فکر بیشتر موافق هستید؟ می‌توانید ترکیبی از هر دو باشید، اما اکثر مردم به سمت یکی از آن‌ها متمایل‌اند. همچنین باورهایی در مورد توانایی‌های دیگر دارید. می‌توانید «استعداد هنری» ، «توانایی‌های ورزشی» یا «مهارت تجارت» را با «هوش» جایگزین کنید و آن را امتحان کنید.

این تنها به توانایی‌های شما مربوط نمی‌شود؛ بلکه به ویژگی‌های شخصی شما نیز مرتبط می‌شود. به این اظهارات درباره شخصیت نگاه کنید و تصمیم بگیرید که آیا با هرکدام از آن‌ها بیشتر موافق هستید یا مخالف.

۱) شخصیت مشخصی دارید و کار زیادی برای تغییر آن نمی‌توان انجام داد.

۲) مهم نیست چه نوع شخصیتی دارید، همیشه می‌توانید به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای تغییر کنید.

۳) می‌توانید کارها را به‌طور متفاوتی انجام دهید، اما بخش مهمی از آن کسی که هستید، واقعاً نمی‌تواند تغییر کند.

۴) همیشه می‌توانید چیزهای اساسی در مورد نوع شخصیت خود را تغییر دهید.

در اینجا، سؤالات ۱ و ۳، پرسش‌های مربوط به طرز فکر ثابت هستند و پرسش‌های ۲ و ۴ منعکس‌کننده طرز فکر رشد هستند. با کدام‌یک بیشتر موافق‌اید؟ آیا می‌تواند با «طرز فکر هوش» شما متفاوت باشد؟ می‌تواند این‌گونه باشد.

«طرز فکر هوش» زمانی مطرح می‌شود که شرایط، توانایی ذهنی شما را درگیر می‌کنند. «طرز فکر شخصیتِ» شما در موقعیت‌هایی تأثیر می‌گذارد که مربوط به ویژگی‌های شخصی شما باشد. برای مثال تا چه اندازه قابل‌اعتماد، یاری‌کننده، دلسوز یا دارای مهارت‌های اجتماعی هستید. طرز فکر ثابت باعث می‌شود که نگران باشید که چگونه مورد قضاوت قرار خواهید گرفت؛ طرز فکر رشد باعث می‌شود به بهبود و پیشرفت اهمیت بدهید. در اینجا برخی از شیوه‌های تفکر در مورد طرز فکرها ارائه شده است:

به افرادی فکر کنید که می‌دانید غرق در طرز فکر ثابت هستند. به این فکر کنید که چگونه آن‌ها همواره در تلاش برای اثبات خود می‌باشند و اینکه تا چه اندازه نسبت به اشتباه و خطاکردن بیش‌ازحد حساسیت نشان می‌دهند. آیا تابه‌حال با خودتان فکر کرده‌اید که چرا این‌گونه هستند؟ (آیا شما این‌گونه‌اید؟) اکنون می‌توانید دلیل آن را درک کنید.

به کسانی فکر کنید که می‌دانید در طرز فکر رشد مهارت دارند، کسانی که درک می‌کنند که ویژگی‌های مهم را می‌توان پرورش داد. به شیوه‌های مقابله آن‌ها با موانع فکر کنید. به کارهایی فکر

کنید که برای ارتقای خود انجام می‌دهند. برخی از شیوه‌هایی که ممکن است برای تغییر یا توسعه خود دوست داشته باشید، چیست؟

بسیار خوب، اکنون تصور کنید که تصمیم به یادگیری یک زبان جدید گرفته‌اید و در کلاسی ثبت‌نام کرده‌اید. چند جلسه از دوره شما می‌گذرد، استاد شما را به جلوی کلاس فرامی‌خواند و شروع به پرسیدن سؤالاتی یکی پس از دیگری می‌کند.

خود را در طرز فکر ثابت قرار دهید. توانایی شما در معرض خطر قرار دارد. آیا می‌توانید نگاه‌های همه را به خودتان احساس کنید؟ آیا می‌توانید چهره استاد را که در حال ارزیابی شماست، ببینید؟ تنش را احساس کنید. چه چیزهای دیگری فکر کرده و احساس می‌کنید؟ حال، خود را در طرز فکر رشد قرار دهید. شما تازه‌کار هستید، به همین دلیل است که اینجایید. برای یادگیری اینجا هستید. معلم، منبعی برای یادگیری است. احساس کنید تنش، شما را ترک می‌کند. احساس کنید ذهنتان باز می‌شود. پیام این است: می‌توانید طرز فکر خود را تغییر دهید.

فصل۲) درون طرز فکر

زمانی که زن جوانی بودم، می‌خواستم همسری مثل شاهزاده‌ها داشته باشم. بسیار خوش‌تیپ، بسیار موفق، شخصی بسیار قدرتمند و مهم در جامعه. کار جذابی می‌خواستم، اما چیزی که بیش‌ازحد سخت یا مخاطره‌آمیز نباشد و من همه این‌ها را برای اثبات خودم می‌خواستم.

سال‌ها طول می‌کشید تا اینکه خشنود و راضی شوم. مرد فوق‌العاده‌ای پیدا کردم، اما کار او در حال توسعه و پیشرفت بود. شغل خوبی پیدا کردم، اما واقعاً چالش مداومی می‌طلبید. هیچ چیز آسان نبود. پس چرا راضی هستم؟ من طرز فکرم را تغییر دادم. آن را به خاطر کارم تغییر دادم. روزی من و ماری بندورا، دانشجوی دکترای من، سعی کردیم تا درک کنیم که چرا برخی از دانش‌آموزان تا این اندازه در اثبات توانایی خود گرفتار هستند، درحالی که دیگران فقط با آرامش و لذت یاد می‌گیرند. ناگهان متوجه شدیم که دو معنی برای توانایی وجود دارد، نه یکی: تواناییِ ثابت که باید اثبات شود و توانایی قابل تغییر که باید از طریق یادگیری پرورش یابد.

این گونه بود که «طرز فکرها» متولد شدند. فوراً متوجه شدم که کدام‌یک از آن‌ها را داشتم. فهمیدم که چرا همیشه درباره اشتباهات و شکست نگران بوده‌ام و برای نخستین بار دریافتم که می‌توانم انتخاب کنم.

زمانی که وارد طرز فکری می‌شوید، وارد جهان جدیدی شده‌اید. در جهانی که صفات ثابتی دارد، موفقیت یعنی اثبات هوش یا استعداد. به‌اثبات‌رساندن خودتان. در جهان دیگر که ویژگی‌های در حال تغییر دارد، به معنای ارتقای خودتان برای یادگیری چیزهای جدید می‌باشد. به معنای توسعه خودتان است.

در یکی از این دو جهان، شکست به معنای وجود موانع، گرفتن نمره بد، از دست‌دادن یک تورنمنت، اخراج‌شدن، مورد بی‌اعتنایی قرارگرفتن است. به این معناست که باهوش یا بااستعداد نیستید. در دنیای دیگر، تلاش به معنای رشدنکردن است. نرسیدن به آن چیزهایی است که برای شما ارزشمند هستند. به معنای استفاده نکردن از توانایی‌هایتان می‌باشد.

در یک جهان، تلاش، چیز بدی است. تلاش، همانند شکست، بدین معناست که باهوش یا استعداد

نیستید. اگر این‌گونه بودید، لازم نبود تلاش کنید. در جهان دیگر، تلاش، آن چیزی است که باعث می‌شود باهوش یا بااستعداد شوید.

می‌توانید انتخاب کنید. طرز فکرها، تنها باورهای ما هستند. آن‌ها اعتقادات قدرتمندی هستند، اما تنها، چیزی در درون ذهن شما می‌باشند و می‌توانید ذهن خود را تغییر دهید. همان‌طور که در حال خواندن هستید، به این فکر کنید که دوست دارید به کجا برسید و چه طرز فکری شما را به‌آنجا می‌رساند.

آیا موفقیت به معنای یادگیری یا اثبات باهوش بودن شما است؟

بنجامین باربر، جامعه‌شناس برجسته، زمانی گفت: «من، جهان را به ضعیف و قوی یا موفقیت‌ها و شکست‌ها تقسیم نمی کنم... من جهان را به یادگیرندگان و غیر یادگیرندگان تقسیم می کنم.» درواقع چه چیزی فردی را غیریادگیرنده می کند؟

هر کسی با میل شدید به یادگیری متولد می‌شود. نوزادان روزانه مهارت‌های خود را گسترش می‌دهند. نه‌تنها مهارت‌های عادی، بلکه سخت‌ترین کارهای طول عمر، مانند یادگیری راه‌رفتن و صحبت‌کردن را به‌دست می‌آورند. آن‌ها هرگز تصمیم نمی گیرند که این کارها بیش‌ازحد سخت هستند یا ارزش تلاش‌کردن ندارند. نوزادان نگرانِ اشتباه‌کردن یا تحقیرشدن نیستند. آن‌ها راه می‌روند، می‌افتند، بلند می شوند. آن‌ها فقط به‌سوی پیشرفت تقلا می کنند. چه چیزی می‌تواند به این آموزش پرشور و هیجان پایان دهد؟ طرز فکر ثابت. به‌محض اینکه کودکان بتوانند خودشان را ارزیابی کنند، برخی از آن‌ها از چالش ها می‌هراسند. آن‌ها از باهوش‌نبودن می‌ترسند. من هزاران نفر، از کودکان پیش‌دبستانی گرفته تا افراد بزرگ‌تر را مورد مطالعه قرار داده‌ام و شگفت‌آور است که چطور بسیاری از افراد فرصت‌های یادگیری را رد می کنند.

ما به بچه‌های چهارساله حق انتخابی دادیم: آن‌ها می‌توانستند پازل آسانی را از نو درست کنند یا می‌توانستند پازل سخت‌تری را امتحان کنند. حتی در این سن کم، کودکان دارای طرز فکر ثابت ـ یعنی آن‌هایی که به ویژگی های ثابت اعتقاد داشتند ـ مورد امن و مطمئن را برمی گزیدند. آن‌ها به ما گفتند: «بچه‌هایی که باهوش به‌دنیا می‌آیند، اشتباه نمی کنند» .

کودکانی که دارای طرز فکر رشد بودند؛ یعنی آن‌هایی که اعتقاد داشتند که می‌توان باهوش‌تر شد، فکر می کردند که انتخاب عجیب‌وغریبی است. چرا این سؤال را می‌پرسید خانم؟ چرا باید کسی بخواهد یک پازل را بارها و بارها انجام دهد؟ آن‌ها پس از هر پازل، پازل سخت‌تری انتخاب می کردند. دختربچه کوچکی گفت: من عاشق یادگیری آن‌ها هستم.

بنابراین کوکان دارای طرز فکر ثابت می خواهند مطمئن شوند که موفق می‌شوند. افراد باهوش باید همیشه موفق شوند؛ اما از نظر کودکانی که طرز فکر رشد دارند، موفقیت به معنای رشد دادن خود و

به معنای باهوش‌تر شدن است.

یک دختر کلاس هفتمی آن را به‌طور خلاصه این‌گونه بیان کرد: «فکر می کنم هوش، چیزی است که باید برای به‌دست‌آوردن آن تلاش کنید... چیزی نیست که به شما داده شود. بیشتر بچه‌ها، اگر از جوابشان مطمئن نباشند، دستشان را برای جواب‌دادن به سؤال بالا نمی‌برند؛ اما کاری که من معمولاً انجام می‌دهم این است که دستم را بالا می‌برم، چراکه اگر جواب من اشتباه باشد آن موقع اشتباه من تصحیح می‌شود یا دستم را بالا می‌برم و می گویم: چگونه این حل می‌شود؟ یا آن را متوجه نمی‌شوم. می‌توانید به من کمک کنید؟ تنها با این گونه عمل کردن، هوشم را افزایش می‌دهم.»

فراتر از پازل‌ها

امتناع از پازل‌ها یک مسئله است و ردکردن فرصت‌هایی که برای آینده شما مهم هستند، مسئله دیگری است. برای اینکه ببینید این اتفاق خواهد افتاد، از یک وضعیت غیرمعمول بهره بردیم. در دانشگاه هنگ‌کنگ، همه چیز به زبان انگلیسی است. کلاس‌ها، کتاب‌های درسی و امتحانات به زبان انگلیسی هستند؛ اما برخی از دانش‌آموزانی که وارد دانشگاه می‌شوند به زبان انگلیسی مسلط نیستند، بنابراین معقولانه است که به‌سرعت کاری در این خصوص انجام دهند.

زمانی که دانشجویان ورودی جدید برای ثبت نام می‌آمدند، می‌دانستیم که کدام‌یک در زبان انگلیسی مهارت نداشتند و از آن‌ها سؤال کلیدی پرسیدیم: اگر دانشکده برای دانشجویانی که نیاز به بهبود مهارت‌های زبان انگلیسی خود دارند دوره‌ای ارائه بدهد، در آن شرکت می کنید؟

همچنین طرز فکر آن‌ها را سنجیدیم و این کار را با پرسیدن سؤالی مثل این جمله انجام دادیم: «هوش شما مقدار مشخصی است و واقعاً نمی‌توانید کار زیادی برای تغییر آن انجام دهید.» تا چه اندازه موافق این عبارت هستید. افرادی که با این نوع گفته موافقند، طرز فکر ثابت دارند. کسانی که طرز فکر رشد دارند، معتقدند که: «همیشه می‌توانید میزان هوش خود را به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر دهید» .

بعد، بررسی کردیم که چه کسانی به شرکت در دوره‌های زبان انگلیسی جواب مثبت دادند.

دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد، بلهٔ قاطعی گفتند؛ اما آن‌هایی که طرز فکر ثابت داشتند، خیلی علاقه‌مند نبودند.

با این باور که موفقیت، به معنای یادگیری است، دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد، فرصت را تصاحب کردند؛ اما کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، نمی‌خواستند کمبودهای آن‌ها افشا شود. درعوض، برای اینکه در کوتاه‌مدت احساس باهوش بودن کنند، مایل بودند که آینده‌ی تحصیل خود را در معرض خطر قرار دهند.

این گونه است که طرز فکر ثابت باعث می‌شود مردم به غیر یادگیرندگان تبدیل شوند.

امواج مغزی داستان را تعریف می کنند.

حتی می‌توانید تفاوت‌ها را در امواج مغزی افراد ببینید. افرادی با هر دو طرز فکر، به آزمایشگاه امواج مغزی ما در کلمبیا آمدند. همان‌طور که به سؤالات سخت پاسخ می‌دادند و بازخورد می گرفتند، کنجکاو بودیم که ببینیم چه زمانی امواج مغزی آن‌ها علاقه‌مندی و توجه نشان خواهد داد.

افراد دارای طرز فکر ثابت، تنها زمانی علاقه‌مند بودند که بازخوردها، نشان‌دهنده توانایی‌های آن‌ها بودند. امواج مغزی آن‌ها نشان داد که زمانی که به آن‌ها گفته می‌شد که پاسخ‌هایشان درست یا غلط است، به‌دقت توجه می کردند.

اما زمانی که به آن‌ها اطلاعاتی ارائه می‌شد که می‌توانست به آن‌ها کمک کند تا یاد بگیرند، هیچ نشانه‌ای از علاقه وجود نداشت. حتی زمانی که اشتباه جواب می‌دادند، علاقه‌ای به یادگیری جواب درست نداشتند.

فقط افراد دارای طرز فکر رشد، به‌دقت، به اطلاعاتی که می‌توانست دانش آن‌ها را افزایش دهد، توجه می کردند. تنها برای آن‌ها، یادگیری در اولویت بود.

اولویت شما چیست؟

اگر مجبور به انتخاب بودید، انتخابتان چه می‌بود؟ انبوهی از موفقیت و مورد تأیید قرار گرفتن یا چالش‌های بسیار؟

فقط کارهای فکری نیستند که مردم باید این انتخاب‌ها را در مورد آن‌ها انجام دهند. **مردم همین‌طور باید تصمیم بگیرند که چه نوع روابطی می خواهند:** آن‌هایی که باعث تقویت غرور و منیت آن‌ها می‌شود یا روابطی که آن‌ها را برای رشدکردن به چالش می کشند؟ همسر ایده‌آل شما چه کسی است؟

این سؤال را از افراد جوان پرسیدیم و این جواب‌هایی است که آن‌ها به ما دادند:
افراد با طرز فکر ثابت گفتند: همسر ایده‌آل باید:
آن‌ها را بی‌عیب و نقص و کامل بداند. به آن‌ها احساس عالی بودن بدهد. آن‌ها را پرستش کند.
به عبارت دیگر، همسر ایده‌آل آن‌ها باید ویژگی‌های ثابتشان را تقدیس کند. شوهرم می‌گوید که او سابقاً این‌گونه احساس می‌کرد، او می‌خواست به خدای شریک زندگی خود تبدیل شود. خوشبختانه، این ایده را قبل از ملاقات با من رها کرد.
افراد دارای طرز فکر رشد، در آرزوی نوع متفاوتی از شریک زندگی بودند
آن‌ها گفتند که همسر ایده‌آل آن‌ها کسی است که:
خطاهای آن‌ها را ببیند و به آن‌ها کمک کند که روی آن‌ها کار کنند. آن‌ها را برای تبدیل‌شدن به یک فرد بهتر به‌چالش بکشد. آن‌ها را به یادگیری چیزهای جدید تشویق کند.
بدیهی است، آن‌ها افرادی را نمی‌خواستند که مرتباً از آن‌ها انتقاد کنند یا عزت‌نفس آن‌ها را تضعیف کنند، بلکه به‌طور قطع افرادی را می‌خواستند که از پیشرفت آن‌ها حمایت کنند. آن‌ها تصور نمی‌کردند که انسان‌های کامل و بی‌عیب و نقصی هستند که همه چیز را می‌داند و چیز دیگری برای یادگیری وجود ندارد.
آیا در حال فکرکردن به این هستید که چه می‌شود اگر دو نفر با طرز فکرهای مختلف با هم ملاقات کنند؟
خانمی که دارای طرز فکر رشد است در مورد ازدواجش با مردی که طرز فکر ثابت داشت، می‌گوید:

کم‌کم احساس کردم که چه اشتباه بزرگی کرده‌ام. هر بار که چیزی شبیه به این می گفتم «چرا سعی نمی‌کنیم کمی بیشتر بیرون برویم؟» یا «دوست داشتم قبل از تصمیم‌گیری با من مشورت می‌کردی»، او بسیار به هم می‌ریخت. سپس به‌جای صحبت کردن درخصوص موضوعی که مطرح کرده بودم، باید یک ساعت صرف می‌کردم تا ناراحتی او را برطرف کنم و کاری کنم که دوباره احساس خوبی پیدا کند. به‌علاوه او پس‌ازآن به سمت گوشی‌اش می‌رفت تا به مادرش تلفن کند، چراکه او را غرق در ستایش‌های ناتمامی می‌کرد که به‌نظر می‌رسید به آن‌ها نیاز داشت. ما هر دو در زمان ازدواج جوان و بی‌تجربه بودیم. فقط می‌خواستم که ارتباط برقرار کنم.

بنابراین ایده شوهر درباره رابطه موفق یعنی پذیرش تمام و کمال و غیرانتقادی، با ایده همسرش یکی نبود و ایده زن از یک رابطه موفق؛ یعنی مقابله با مشکلات، همانند ایده شوهرش نبود. رشد یک فرد، کابوس دیگری بود.

بیماری مدیرعامل

صحبت کردن به‌گونه‌ای که همانند حکمرانی کردن است و تمایل به عالی و بدون نقص دیده شدن. تعجب نکنید این امر اغلب به نام «بیماری مدیرعامل» نامیده می‌شود. لی ایاکوکا، به‌طور بدی دچار آن بود. پس از موفقیت اولیه به‌عنوان رئیس کرایسلر موتور، ایاکوکا به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای شبیه چهارساله‌های ما که طرز فکر ثابت داشتند، به‌نظر می‌رسید. او مدل‌های مشابه را بارها و بارها تنها با یکسری تغییرات سطحی تولید می‌کرد. متأسفانه آن‌ها مدل‌هایی بودند که دیگر کسی آن‌ها را نمی‌خواست. در همین حین، شرکت‌های ژاپنی به‌طور کامل در حال تجدیدنظر در زمینه ظاهر خودروها و نحوه عملکرد آن‌ها بودند. می‌دانید نتیجه آن چه بود. اتومبیل‌های ژاپنی به‌سرعت بازار را قبضه کردند.

مدیرعامل‌ها همواره با چنین انتخاب‌هایی مواجه می‌شوند. آیا بهتر است با کاستی‌هایشان مقابله کنند یا دنیایی ایجاد کنند که در آن، هیچ نقصی ندارند؟ لی ایاکوکا مورد دوم را انتخاب کرد. او خود را با ستایش‌کنندگانش احاطه کرد و منتقدان را از خود دور کرد و به‌سرعت توانایی‌اش را برای کنترل آینده زمینه کاری‌اش از دست داد. لی آیاکوکا به فردی غیریادگیرنده تبدیل شده بود.

اما همه به بیماری مدیرعامل، مبتلا نمی‌شوند. بسیاری از رهبران بزرگ، با کاستی‌های خود به‌طور منظم مقابله می‌کنند. داروین اسمیت با مرور عملکرد فوق‌العاده‌اش در کیمبرلی کلارک، اعلام کرد، هرگز تلاش برای کسب شایستگی و صلاحیت بیشتر در کارم را متوقف نکردم. این مردان، مانند دانشجویان هنگ‌کنگی که طرز فکر رشد داشتند، هرگز شرکت در دوره‌های اصلاحی و بهبود یافتن را متوقف نکردند. مدیرعاملان با معضل دیگری روبه‌رو هستند. آن‌ها می‌توانند استراتژی‌های کوتاه‌مدت را انتخاب کنند که قیمت سهام شرکت را افزایش دهد و کاری کند که مانند قهرمانان به‌نظر برسند یا می‌توانند برای بهبود طولانی‌مدت تلاش کنند و خطر مخالفت‌های سرمایه‌داران را، هم‌زمان که سلامت و رشد درازمدت شرکت را پایه‌گذاری می‌کنند، به جان بخرند.

آلبرت دونالپ که به اعتراف خودش طرز فکر ثابت داشت، به سان بین آورده شد تا آن را متحول کند. او استراتژی کوتاه‌مدت دیده‌شدن همانند یک قهرمان از چشم وال‌استریت را انتخاب کرد. سهام اوج گرفت اما شرکت از هم پاشید.

لو گرستنر که به گفته همگان، فردی با طرز فکر رشد بود، فراخوانده شد تا در آی‌بی‌ام تغییراتی اساسی به‌وجود آورد. همان‌طور که کارهای زیادی را برای ایجاد تحولات اساسی در فرهنگ و سیاست آی‌بی‌ام آغاز کرد، قیمت سهام راکد شد و مورد تمسخر وال‌استریت قرار گرفت. آن‌ها او را شکست‌خورده نامیدند. بااین‌حال، چند سال بعد، آی‌بی‌ام مجدداً شیوه او را ادامه داد.

توسعه‌دادن:

افراد با طرز فکر رشد تنها به دنبال چالش نیستند، بلکه از آن لذت می‌برند. هر چقدر چالش بزرگ‌تر باشد، بیشتر رشد می‌کنند و در هیچ جای جهان نمی‌توان آن را واضح‌تر از جهان ورزش مشاهده کرد. می‌توانید افرادی را ببینید که تلاش نموده و رشد کردند.

میا هام، بزرگ‌ترین ستاره فوتبال زنان زمان خود، صادقانه می‌گوید: «در همه زندگی‌ام، همواره خودم را با بازیکنان مسن‌تر، بزرگ‌تر، ماهرتر و باتجربه‌تر و به‌طور خلاصه، بهتر از خودم به‌چالش کشیده‌ام.» میا برای نخستین‌بار با برادر بزرگ‌ترش بازی کرد. پس‌ازآن در ده‌سالگی، به تیم پسران یازده‌ساله پیوست. سپس خود را به تیم شماره یک کالج در ایالات‌متحده رساند. «هر روز تلاش می‌کردم که در

سطح آن‌ها بازی کنم. و سرعت پیشرفت من بسیار سریع‌تر از آنچه بود که حتی در خواب می‌دیدم» . پاتریشیا میراندا بچه دبیرستانی چاق و غیرورزشکاری بود که می‌خواست کشتی بگیرد. پس از اینکه بارها روی تشک کشتی شکست خورد، به او گفته شد که مایه خجالت است و هیچ‌کس او را جدی نخواهد گرفت.

او ابتدا گریه کرد، سپس احساس کرد: «این واقعاً عزم مرا می‌طلبد... باید به تلاش کردن ادامه دهم و باید بدانم که آیا تلاش و تمرکز و باور و آموزش به نحوی می‌تواند به من به‌عنوان کشتی‌گیر مشروعیت ببخشد» . او این عزم و اراده را چگونه به‌دست آورد؟

میراندا در یک زندگی بدون چالش، رشد کرده بود؛ اما زمانی که مادرش بر اثر آنوریسم در سن چهل‌سالگی درگذشت، میراندای ده‌ساله، به حقیقتی دست پیدا کرد. «هنگامی که در بستر مرگ هستید، یکی از بهترین چیزهایی که می‌توان گفت این است که واقعاً خودم را کشف کردم. این حس فوریت زمانی که مادرم فوت شد، کم‌کم به من القا شد... اگر در زندگی، تنها خودتان را برای انجام‌دادن کارهای آسان به‌زحمت می‌اندازید، شرم بر شما!» بنابراین، هنگامی که کشتی او را به‌چالش می‌کشید، آماده بود که آن را بپذیرد. تلاش‌های او جواب داد. در بیست‌وچهارسالگی، میراندا آخرین خنده‌ها و تمسخرها را دریافت کرد. او در گروه وزنی خود در تیم المپیک ایالات‌متحده برنده شد و از آتن با مدال برنز به خانه بازگشت. قدم بعدی چه بود؟ دانشکده حقوق دانشگاه یِیل. مردم از او خواستند که در جایی که در آن در اوج قرار داشت، باقی بماند، اما میراندا احساس کرد که شروع دوباره از نقطه صفر و مشاهده اینکه، این دفعه چه دستاوردی به‌دست خواهد آورد، هیجان‌انگیزتر است.

پیشرفت فراتر از ممکن

گاهی اوقات افراد دارای طرز فکر رشد، خود را تا آنجایی توسعه می‌دهند که کارهای غیرممکن را انجام می‌دهند. در سال ۱۹۹۵، بازیگر، کریستوفر ریو، از اسب به پایین پرتاب شد. گردن او شکست و قطع نخاع و به‌طور کامل از گردن به پایین فلج شد. علم پزشکی، گفت: خیلی متأسفم. این شرایط دشوار را بپذیر.

بااین‌حال، ریو، برنامه ورزشی سختی را آغاز کرد که مستلزم حرکت تمام قسمت‌های بدن فلج او با

کمک تحریک الکتریکی بود... چرا نتواند یاد بگیرد که دوباره حرکت کند؟ چرا باید مغز او یک‌بار دیگر نتواند فرمان‌هایی بدهد که بدنش از آن‌ها اطاعت کند؟ پزشکان هشدار دادند که ریو در حال انکارکردن است و به ناامیدی خود کمک می‌کرد. آن‌ها قبلاً این را دیده بودند و این نشانه بدی برای بهبود او بود؛ اما واقعاً، ریو در حال انجام چه‌کاری با زمان خود بود؟ آیا نقشه بهتری داشت؟ پنج سال بعد، ریو شروع به بازیابی مجدد حرکت خود کرد. برای نخستین‌بار این اتفاق در دست‌های او اتفاق افتاد، سپس بازوهای او، پس‌ازآن پاها و سپس نیم‌تنه بالایی او حرکت خود را بازیافتند. بعید بود که درمان شود، اما اسکن‌های مغزی نشان داد که مغز او بار دیگر به بدنش سیگنال ارسال می‌کرد و بدن او به آن‌ها پاسخ می‌داد. نه‌تنها ریو توانایی‌های خود را توسعه داد، بلکه شیوه تفکر علم در مورد سیستم عصبی و توانمندی آن برای بازیابی را نیز تغییر داد. با انجام چنین کاری، او چشم‌انداز کاملاً جدیدی برای تحقیقات و امید دوباره‌ای برای افراد مبتلا به آسیب‌های نخاعی گشود.

موفق شدن در چیزهای مطمئن

واضح است که افراد با طرز فکر رشد، زمانی که خود را توسعه می‌دهند، کامیاب می‌شوند. چه زمانی افراد دارای طرز فکر ثابت موفق می‌شوند؟

زمانی که همه چیز با خیال راحت در چنگ آن‌ها باشد. اگر چیزی بیش‌ازحد چالش‌برانگیز باشد و آن‌ها احساس باهوش یا بااستعداد بودن نکنند، علاقه‌شان را از دست می‌دهند. هنگامی که دانشجویان پزشکی را در طی درس شیمی ترم اول‌شان زیر نظر قرار دادیم، متوجه این موضوع شدم. از نظر بسیاری از دانشجویان، این چیزی بود که زندگی آن‌ها به سمت آن سوق پیدا کرده بود: پزشک شدن و این دوره است که مشخص می‌کند چه کسی اول خواهد شد. این یک دوره بسیار سخت نیز هست. برای دانشجویانی که به‌ندرت چیزی کمتر از A را می‌دیدند، متوسط نمراتشان C+ بود.

اکثر دانشجویان با علاقه‌مندی بسیاری شیمی را شروع کردند. بااین‌حال، در طول ترم، اتفاقی روی داد. دانشجویان دارای طرز فکر ثابت تنها زمانی علاقه‌مند ماندند که در دفعه اول به‌خوبی عمل می‌کردند. کسانی که آن را دشوار دیدند، مقدار زیادی از علاقه و لذت خود را از دست دادند. اگر تصدیق‌کننده هوش آن‌ها نبود، نمی‌توانستند از آن لذت ببرند.

یکی از دانشجویان گزارش کرد: «هرچقدر سخت‌تر می‌شد، بیشتر باید خودم را مجبور به خواندن کتاب‌ها و مطالعه برای امتحانات می‌کردم. قبلاً در مورد شیمی هیجان داشتم، اما در حال حاضر هر بار که درباره آن فکر می‌کنم، احساس بدی در معده‌ام پیدا می‌کنم.»

در مقابل، دانشجویان دارای طرز فکر رشد، همچنان همان سطح بالای علاقه‌مندی را نشان می‌دادند، حتی زمانی که دیدند بسیار چالش‌برانگیز است. «این خیلی مشکل‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کردم، اما چیزی است که می‌خواهم انجام دهم، به‌طوری‌که مرا مصمم‌تر می‌کند. زمانی که به من می‌گویند نمی‌توانم، این موضوع واقعاً مرا به ادامه‌دادن ترغیب می‌کند.» چالش و علاقه‌مندی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر داشتند.

ما همین نتیجه مشابه را در دانش‌آموزان جوان‌تر مشاهده کردیم. به کلاس پنجمی‌ها پازل‌های جذابی دادیم که همه آن‌ها، آن را دوست داشتند؛ اما زمانی که پازل‌ها را سخت‌تر کردیم، افت بزرگی در میزان لذت‌بردن کودکان دارای طرز فکر ثابت دیده شد. همچنین تصمیم دانش‌آموزان برای بردن تعدادی از این پازل‌ها به خانه عوض شد. کودکی به دروغ گفت: «بسیار خوب، می‌توانید آن‌ها را نگه دارید. من از آن‌ها دارم».

این امر درخصوص کودکانی که بهترین حل کننده پازل بودند هم درست بود. داشتن «استعداد در پازل» از افت جلوگیری نمی‌کند. از سوی دیگر، کودکان دارای طرز فکر رشد، نمی‌توانستند مشکلات سخت را رها کنند. این‌ها پازل‌های مورد علاقه‌شان بود و می‌خواستند آن‌ها با خودشان به خانه ببرند. یکی از بچه‌ها پرسید: «می‌شود اسم این پازل‌ها را برای من یادداشت کنید تا وقتی این‌ها را انجام دادم، مادرم بتواند چندتای دیگر برایم بخرد؟»

چند وقت پیش علاقه‌مند به مطالعه درباره مارینا سمیونوا، رقاص و معلم بزرگ روسی شدم که شیوه جدیدی برای انتخاب دانش‌آموزانش ابداع کرد. این روش، آزمون هوشمندانه‌ای درباره طرز فکر بود. بر طبق گفته یکی از دانش‌آموزان سابقش در ابتدا دانش‌آموزان او باید از دوره آزمایشی سربلند بیرون می‌آمدند و در همین حین مارینا دقت می‌کرد که آن‌ها چگونه نسبت به تحسین و تمجید و اصلاحات واکنش نشان می‌دهند... کسانی که بیشتر نسبت به اصلاحات واکنش نشان می‌دادند، شایسته تلقی

می‌شدند.

به عبارت دیگر، او افرادی را که نسبت به چیزهایی آسان و آنچه که از قبل بر آن تسلط داشتند، هیجان نشان می‌دادند، از کسانی که در برابر کارهای سخت هیجان‌زده می‌شدند، جدا می‌کرد. دفعه اولی که به خودم گفتم، «این سخت است. این لذت‌بخش است» را هرگز فراموش نمی‌کنم، آن لحظه‌ای بود که می‌دانستم در حال تغییر طرز فکرم هستم.

چه زمانی احساس باهوش بودن می‌کنید: زمانی که بی‌عیب و نقص هستید یا زمانی که در حال یادگیری هستید؟

برای افراد دارای طرز فکر ثابت تنها موفق‌شدن کافی نیست. کافی نیست که فقط باهوش و بااستعداد به‌نظر بیایید. باید بسیار بی‌عیب‌ونقص باشید و در دفعه اول و بلافاصله بی‌عیب‌ونقص باشید.

ما از افرادی، اعم از دانش‌آموزان دبستانی تا جوانان سؤال کردیم: «چه زمانی احساس باهوش بودن می‌کنید؟» تفاوت قابل توجه بود. افراد دارای طرز فکر ثابت گفتند:

«زمانی که هیچ اشتباهی نمی کنم».
«هنگامی که کاری را به‌سرعت و عالی انجام می دهم».
«هنگامی که چیزی برای من آسان باشد، اما افراد دیگر نتوانند آن را انجام دهند».
همه آنچه که آن‌ها در مورد خوب بودن می گویند در همان بار اول و بلافاصله است؛ اما افراد دارای طرز فکر رشد گفتند:
«زمانی که کاری واقعاً سخت است. من واقعاً سخت تلاش می کنم و می‌توانم چیزی را انجام دهم که قبلاً نمی‌توانستم».
یا «هنگامی که روی چیزی به مدت طولانی کار می کنم و کم کم آن را درک می کنم.».
برای آن‌ها کمال فوری مطرح نیست. یادگیری در طول زمان مهم است: مقابله کردن با چالش و پیشرفت کردن.

اگر توانایی دارید، دیگر چه نیازی به یادگیری است؟

درواقع، افراد دارای طرز فکر ثابت، انتظار دارند که قبل از هرگونه یادگیری، توانایی به خودی خود آشکار شود. گذشته از همه این‌ها، اگر آن را داشته باشید، دارید و اگر آن را نداشته باشید، ندارید.
دپارتمان من در کلمبیا، از متقاضیان سراسر جهان، شش تن از دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل شده را در یک سال قبول کرد. همه آن‌ها نمرات شگفت‌انگیزی در امتحانات کسب کرده بودند و توصیه‌نامه‌های تحسین‌برانگیزی از دانشمندان برجسته دریافت کرده بودند. علاوه بر این، توسط مدارس دارای رتبه‌بندی بالا مورد استقبال قرار گرفته بودند.
برخی از آن‌ها، تنها یک روز طول کشید که تظاهرکردن را شروع کردند. دیروز آن‌ها افراد بسیار موفق و از خود مطمئنی بودند. امروز بازنده هستند. این اتفاقی است که می‌افتد. آن‌ها به دانشکده و لیست طولانی مقاله‌های منتشرشدهٔ ما نگاه می کردند. «اوه خدای من، نمی‌توانم این کار را انجام دهم» آن‌ها به دانشجویان پیشرفته‌ای که مقالاتی برای انتشار ارسال و پروپوزال‌های رسمی ارائه می کردند، نگاه می کردند. «اوه خدای من، نمی‌توانم آن کار را انجام دهم».
آن‌ها بلدند چگونه امتحان بدهند و نمرات الف (A^+) کسب کنند، اما بااین‌حال نمی‌دانند که چگونه

این کارها را انجام دهند و بنابراین منصرف می‌شوند.

آیا مدرسه برای همین منظور یعنی آموزش نبود؟ بودن آن‌ها در آنجا به‌منظور یادگیری چگونگی انجام این چیزها است، نه به این دلیل که از قبل همه چیز را می‌دانند.

با خودم فکر می کنم که آیا این، مشابه چیزی است که برای جانت کوک[1] و استفان گلس[2] اتفاق افتاد. آن‌ها هر دو خبرنگاران جوانی بودند که با مقالات ساختگی، به‌سرعت به اوج رسیدند. جانت کوک برای مقالات واشنگتن‌پست خود درخصوص پسر هشت‌ساله معتاد به مواد مخدر، جایزه پولیتزر را برنده شد. آن پسر وجود خارجی نداشت و او بعداً از جایزه خود محروم شد. استفان گلس، فرد نابغه‌ای در نیو ریپابلیک بود که به‌نظر می‌رسید داستان‌ها و منابعی داشت که خبرنگاران، فقط در آرزوی آن‌ها بودند. منابعی وجود نداشت و داستان‌ها غیرواقعی بودند!

آیا جانت کوک و استفان گلس نیاز داشتند که بلافاصله، عالی باشند؟ آیا احساس می کردند که اعتراف به جهل می‌تواند آن‌ها را در نزد همکارانشان بی‌اعتبار کند؟ آیا احساس می کردند که باید از ابتدا، قبل از هرگونه تلاشی برای یادگیری چگونگی انجام کار، همانند خبرنگاران بزرگ باشند؟

استفان گلس نوشت «ما ستاره بودیم، آن هم ستاره‌های زودرس، و این چیزی بود که اهمیت داشت.» مردم آن‌ها را به‌عنوان متقلب می‌شناسند و تقلب هم کردند؛ اما درک من از آن‌ها، افراد جوان و بااستعداد است، افرادی مستأصل که تسلیم فشارهای طرز فکر ثابت شدند.

گفته معروفی در دهه ۱۹۶۰ وجود داشت که می گوید: «شدن، بهتر از بودن است.» طرز فکر ثابت، به افراد اجازه نعمت «شدن» را نمی‌دهد. آن‌ها باید از قبل این گونه باشند.

نمره آزمون تا ابد است.

بیایید دقیق‌تر بررسی کنیم که چرا در طرز فکر ثابت، کامل و عالی‌بودن در لحظه حاضر تا این اندازه مهم و حیاتی است. دلیل آن این است که یک آزمون یا یک ارزیابی می‌تواند شما را برای همیشه بسنجد.

بیست سال پیش، در سن پنج سالگی، لورتا و خانواده‌اش به ایالات‌متحده آمدند. چند روز بعد، مادرش او را به مدرسه جدید برد که در آنجا، بلافاصله از او امتحان گرفتند. او را به یک مهد کودک معمولی

فرستادند نه مهدکودک ایگلز یا تیزهوشان!

بااین‌حال، با گذشت زمان، لورتا به ایگلز منتقل شد و با آن گروه از دانش‌آموزان تا پایان دبیرستان باقی ماند و در طی این مدت جوایز علمی بسیاری به‌دست آورد. بااین‌حال هرگز احساس تیزهوش و نخبه بودن نکرد.

او متقاعد شده بود که امتحان اول، توانایی ثابت او را مشخص کرده و نشان داده بود که تیزهوش واقعی نیست. مهم نیست که در آن زمان پنج‌ساله بود و به‌تازگی وارد کشور جدیدی شده و تغییرات اساسی را تجربه کرده بود. یا اینکه شاید در مدرسه تیزهوشان برای مدتی جای خالی وجود نداشت. یا اینکه احتمالاً مدرسه فکر می کرد که کلاسی با سطح راحت‌تر، برای او که به‌تازگی منتقل شده بود، مناسب‌تر خواهد بود. راه‌های بسیاری برای درک آنچه که اتفاق افتاده بود و مفهوم آن وجود داشت؛ اما متأسفانه او شیوه غلط را انتخاب کرد. در جهانِ افراد دارای طرز فکر ثابت، هیچ راهی برای تبدیل‌شدن به تیزهوش وجود ندارد. اگر تیزهوش واقعی بودید، باید در امتحان، نفر ممتاز می‌شدید و به‌عنوان تیزهوش، بلافاصله مورد ستایش قرار می گرفتید.

آیا لورتا نمونه‌ای نادر است یا این نوع تفکر رایج‌تر از آنی هست که فکر می کنیم.

برای پی‌بردن به این موضوع، ما به کلاس پنجمی‌ها جعبه‌های مقوایی سربسته‌ای نشان دادیم و به آن‌ها گفتیم که داخل آن، آزمونی وجود دارد. گفتیم این آزمون، توانایی مهم مدرسه را می‌سنجد و چیز دیگری به آن‌ها نگفتیم. سپس ازآن‌ها سؤالاتی درباره آزمون پرسیدیم. در ابتدا، می‌خواستیم مطمئن شویم که توضیحات ما را پذیرفته‌اند، بنابراین از آن‌ها خواستیم: فکر می کنید این آزمون تا چه اندازه توانایی مهم مدرسه را می‌سنجد؟ همه آن‌ها حرف‌های ما را باور کرده بودند.

سپس پرسیدیم: آیا فکر می کنید این آزمون میزان هوش شما را اندازه‌گیری می کند؟ و آیا فکر می کنید که این آزمون نشان می‌دهد که وقتی بزرگ شدید میزان هوشتان چقدر خواهد بود؟

دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد، حرف‌های ما را باور کرده بودند که آن آزمون، توانایی مهمی را اندازه‌گیری می کرد، اما فکر نمی کردند که آزمون، میزان هوش آن‌ها را اندازه‌گیری می کند و قطعاً فکر نمی‌کردند که آن آزمون میزان هوش آن‌ها را در آینده نشان خواهد داد. درواقع، یکی از آن‌ها به ما

گفت: «به‌هیچ‌وجه! هیچ آزمونی نمی‌تواند این کار را انجام دهد.»

اما دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت، صرفاً باور نمی کردند که آزمون می‌تواند توانایی مهمی را اندازه‌گیری کند. آن‌ها به همان شدت معتقد بودند که می‌تواند میزان هوش آن‌ها را نیز اندازه‌گیری کند و اینکه زمانی که بزرگ شدند تا چه اندازه باهوش خواهند بود.

آن‌ها برای یک آزمون، قدرتی قائل بودند که می‌توانست هوش بنیادی آن‌ها را در زمان حال و برای همیشه اندازه‌گیری کند. به این آزمون قدرتی می‌دادند که آن‌ها را تعریف کند. به همین دلیل است که هر موفقیتی تا این اندازه مهم است.

نگاهی متفاوت به توانایی‌های بالقوه

این امر ما را به ایده «توانایی‌های بالقوه» و به این سؤال بازمی‌گرداند که آیا آزمون‌ها یا کارشناسان می‌توانند به ما بگویند که توانایی‌های بالقوه ما چقدر است، قادر به انجام چه‌کاری هستیم و آینده ما چگونه خواهد بود. طرز فکر ثابت می گوید بله. به‌سادگی می‌توانید توانایی ثابت را در حال حاضر اندازه‌گیری می کنید و آن را به آینده نیز تعمیم دهید. تنها کافی است آزمون بدهید یا از کارشناس سؤال کنید. نیازی به گویِ بلورین پیشگویی نیست.

این باور که توانمندی هر فردی هم‌اکنون می‌تواند مشخص شود، آن‌چنان متداول است که جوزف پی کندی با اطمینان به مورتون داونی[۳] گفت که او شکست خواهد خورد. داونی بعدها به نویسنده و شخصیت تلویزیونی معروفی تبدیل شد، اما چه چیزی باعث شد کندی چنین پیش‌بینی کند؟! او با جوراب قرمز و کفش‌های قهوه‌ای به کلوپ استورک آمده بود. کندی به او گفت: «مورتون، از بین تمام انسان‌های موفقی که تاکنون در زندگی ملاقات کرده‌ام کسی را نمی‌شناسم که جوراب قرمز و کفش‌های قهوه‌ای پوشیده باشد. مرد جوان، بگذار به تو هم‌اکنون بگویم، تو قطعاً متمایز و برجسته هستی، اما متمایز بودن تو به‌گونه‌ای است که مردم هرگز تو را تحسین نمی کنند.» کارشناسان برای بسیاری از موفق‌ترین افراد عصر ما هیچ آینده‌ای متصور نبودند. جکسون پولاک، مارسل پروست، الویس پریسلی، ری چارلز، لوسیل بال و چارلز داروین، همهٔ آن‌ها تصور می‌ شد که توانایی کمی در زمینه انتخابی خود داشته باشند و در برخی از این موارد، در اوایل اینکه آن‌ها هیچ تمایزی نسبت به

افراد دیگر نداشتند، ممکن بود درست بوده باشد.

اما آیا توانمندی به معنای ظرفیت افراد برای توسعه مهارت‌هایشان از طریق تلاش در طول زمان نیست؟ موضوع دقیقاً همین است. چگونه می‌توانیم بگوییم که صرف زمان و تلاش، یک فرد را به کجا خواهد رساند؟

چه کسی می‌داند، شاید کارشناسان در مورد جکسون، مارسل، الویس، ری، لوسیل و چارلز با توجه به مهارت‌هایی که آن‌ها در آن زمان داشتند، درست می گفتند. شاید هنوز آن افرادی نبودند که بعدها بدان تبدیل شدند.

یک‌بار به نمایشگاهی از نقاشی‌های اولیه پل سزان در لندن رفتم. در راه، با خودم فکر می کردم که سزان که بود و نقاشی‌های او قبل از اینکه به نقاش امروزی که ما می‌شناسیم تبدیل شود، چگونه بود. به‌شدت کنجکاو بودم، چراکه سزان یکی از هنرمندان مورد علاقه من بود و مردی بود که زمینه بسیاری از هنرهای مدرن را فراهم کرد و این چیزی بود که دیدم: برخی از نقاشی‌ها بسیار بد بودند. آن‌ها صحنه‌های بسیار آشفته و تعدادی فرد تقریباً خشن بودند که به‌طور آماتوری کشیده شده بودند. اگرچه نقاشی‌هایی هم وجود داشت که حاکی از همان سزان معروف بودند، اما خیلی از آن‌ها چنین نبود. آیا سزان اولیه بااستعداد نبود؟ یا فقط زمان نیاز بود تا سزان تبدیل به سزان شود؟

افرادی که طرز فکر رشد دارند، می‌دانند که شکوفایی توانمندی‌ها نیازمند صرف زمان است. به‌تازگی، از معلمی که در یکی از بررسی‌های ما شرکت کرده بود نامه‌ای با لحن تند دریافت کردم. در این بررسی، یک دانش‌آموز فرضی، به نام جنیفر توصیف شده بود که نمره امتحان ریاضی او ۶۵ از ۱۰۰ شده بود. سپس از معلمان پرسیده می‌شود که نظرشان درباره جنیفر چیست.

معلمانی که طرز فکر ثابت داشتند، برای جواب‌دادن به سؤالات ما بسیار خوشحال و مشتاق بودند. آن‌ها فکر می کردند که با دانستن نمره جنیفر، درک خوبی از اینکه او چگونه بوده و قادر به انجام چه کاری است، داشتند. توصیه‌های آن‌ها زیاد بود. در مقابل، آقای ریوردون بسیار خشمگین بود و اینگونه نوشت:

پس از تکمیل کردن بخش مربوط به معلم بررسی اخیرتان، باید درخواست کنم که نظرات من از تحقیق حذف شود. احساس می کنم که خود مطالعه از نظر علمی نادرست است. متأسفانه، آزمون با استفاده از یک فرض معیوب، از معلمان می خواهد تا در مورد یک دانش‌آموز فرضی براساس تنها نمره برگه او تصمیم گیری کنند. عملکرد نمی‌تواند براساس ارزیابی باشد. نمی‌توانید شیب یک خط را تنها با یک نقطه معلوم تعیین کنید، چراکه هیچ خطی برای شروع این کار وجود ندارد. یک لحظه از زمان،

روند، بهبود، عدم تلاش یا توانایی ریاضی را نشان نمی‌دهد...

ارادتمند شما

مایکل دی ریوردان

از انتقاد آقای ریوردان بسیار خوشحال شدم و با او بسیار موافق بودم. یک ارزیابی در یک لحظه از زمان، ارزش کمی برای درک توانایی افراد دارد، چه رسد به اینکه توانایی او را برای موفقیت در آینده ارزیابی کند.

این موضوع که چرا بسیاری از معلمان برخلاف این فکر می کردند، ناراحت‌کننده بود و این موضوع مورد مطالعه ما بود.

این تفکر که یک ارزیابی می‌تواند شما را برای همیشه بسنجد، چیزی است که باعث ایجاد فوریت برای افراد دارای طرز فکر ثابت می‌شود. به همین دلیل است که آن‌ها باید کاملاً و بلافاصله موفق شوند. چه کسی می‌تواند از عهده تلاش برای رشدکردن برآید، زمانی که همه چیز در خطر ازدست‌رفتن قرار دارد؟ آیا راه دیگری برای قضاوت توانایی وجود دارد؟ ناسا این‌چنین فکر می کند. هنگامی که آن‌ها خواستار متقاضی فضانوردی بودند، افرادی را که دارای سابقه‌ای سراسر از موفقیت بودند قبول نکردند و درعوض افرادی را انتخاب نمودند که شکست‌های قابل‌توجهی داشتند و از آن شکست‌ها بلند شده بودند. جک ولش، مدیرعامل شرکت مشهور جنرال الکتریک، مدیران را براساس «باند» یعنی ظرفیت آن‌ها برای رشد انتخاب می کرد و مارینا سمیونوا، معلم مشهور باله را به‌یاد بیاورید که شاگردانی را انتخاب می کرد که از انتقاد انرژی می گرفتند. همه آن‌ها تفکر توانایی ثابت را رد می کردند و درعوض براساس طرز فکر رشد انتخاب می کردند.

اثبات اینکه شما خاص هستید

زمانی که افراد دارای طرز فکر ثابت، موفقیت را به رشد ترجیح می دهند، واقعاً در تلاش برای اثبات چه چیزی هستند؟ **اینکه آن‌ها خاص و حتی برتر هستند.**

هنگامی که از آن‌ها پرسیدیم «چه زمانی احساس باهوش‌بودن می کنید؟» بسیاری از آن‌ها گفتند زمانی که احساس می کردند فرد خاصی هستند، کسی که متفاوت و بهتر از افراد دیگر بود. خود من هم

تا قبل از کشف طرز فکر و نحوه عملکرد آن، خودم را بابت موهبت‌هایم، بااستعدادتر از دیگران و حتی شاید شایسته‌تر از دیگران می‌دیدم. ترسناک‌ترین چیزی که به‌ندرت بدان فکر می‌کردم، این بود که فردی عادی باشم. این نوع تفکر باعث می‌شد که همیشه نیاز به اثبات اعتبار خودم داشته باشم. هر نظر و هر نگاهی معنی‌دار بود و روی کارت امتیازی هوش من، کارت امتیازی جذابیت من و کارت امتیازی مطلوبیت من ثبت می‌شد. اگر یک روز خوب پیش رفت، می‌توانستم با این ارقام بالا دلگرم شوم.

یک شب بسیار سرد زمستانی به اپرا رفتم. در آن شب، اپرا بسیار تماشایی بود و همه نه فقط تا پایان اپرا از آنجا نرفتند، بلکه تا بازگشت آخر اجراکنندگان روی صحنه برای تعظیم باقی ماندند. پس‌ازآن همه ما به خیابان‌ها ریختیم و تاکسی می‌خواستیم. به‌وضوح آن را به‌یاد دارم. از نیمه‌شب گذشته و دما هفت درجه بود، باد شدیدی وجود داشت و با گذشت زمان، بیشتر و بیشتر احساس بیچارگی می‌کردم. آنجا در جمعیت گم بودم. چه شانسی داشتم؟ ناگهان، یک تاکسی درست در کنار من توقف کرد. دستگیره در عقب درست در کنار دستان من قرار گرفت و همان‌طور که داخل شدم، راننده گفت: «شما متفاوت بودید» . من برای این لحظات زندگی کرده بودم. نه‌تنها خاص بودم، بلکه این موضوع از راه دور هم قابل شناسایی بود.

جنبش عزت‌نفس این نوع تفکر را تشویق می‌کند و حتی وسیله‌هایی برای کمک به تأیید برتری شما ابداع می‌کند. اخیراً به‌صورت اتفاقی به یکی از چنین وسیله‌هایی برخورد کردم. دو نفر از دوستان من هر سال لیست مصوری از ده چیزی که برای کریسمس هدیه نگرفته بودند، می‌فرستند. از ماه ژانویه تا ماه نوامبر، آن‌ها آیتم‌های مدنظر را از کاتالوگ قیچی می‌کردند یا آن‌ها را از اینترنت دانلود می‌کردند... در ماه دسامبر، آیتم‌های مدنظر را انتخاب می‌کردند. یکی از علاقه‌های همیشگی من، پاکت توالت بود که بعد از استفاده تا می‌کنید و دوباره به جیبتان برمی‌گردانید. امسال آینه «خودم را دوست دارم» مورد علاقه من بود، آینه‌ای که در آن جمله **خودم را دوست دارم** با حروف بزرگ در قسمت پایین آن نوشته شده بود. با نگاه به آن، می‌توانید پیام آن را به خودتان بفرستید و برای اعلام خاص‌بودن خودتان منتظر جهان خارج نباشید.

البته، آینه کاملاً بی‌ضرر است. مشکل زمانی است که خاص بودن به معنای بهتربودن از دیگران تعبیر می‌شود. یک فرد برتر و سزاوار.

خاص، برتر، سزاوار

جان مک انرو[۴] طرز فکر ثابتی داشت: او معتقد بود که استعداد همه چیز است. جان دوست نداشت که یاد بگیرد. او از چالش‌ها لذت نمی‌برد. زمانی که کاری سخت می‌شد، اغلب تسلیم می‌شد. درنتیجه، به اعتراف خود، به توانایی‌هایش جامه عمل نپوشاند.

اما استعداد او به حدی زیاد بود که به مدت چهار سال تنیسور شماره یک جهان بود. جان به ما می‌گوید که شماره یک بودن چه حسی داشت:

مک انرو از خاک‌اره برای جذب عرق دست خود در طول مسابقه استفاده می کرد. این بار خاک اره مطابق میل او نبود، بنابراین به‌طرف ظرف خاک اره رفت و آن را با راکت خود به زمین انداخت. فردی به نام گری، با عجله جلو آمد تا ببیند چه شده است.

گفتم «شما به این خاک اره می گویید؟» ، من درواقع بر سر او فریاد می‌زدم: «آیا نمی‌توانی چیز بهتری آماده کنی؟!»

بنابراین گری بیرون دوید و بیست دقیقه بعد، با یک قوطی تازه از خاک اره درشت که بیست دلار بابت آن داده بود، برگشت. او به یکی از کارمندان اتحادیه، به خاطر مسئله‌ای بی‌اهمیت پرخاش کرده بود. این حس شماره یک بودن بود.

«فقط شما مهم هستید (همه چیز در شما خلاصه می‌شود) ....» آیا هر چیزی که نیاز دارید آماده بود؟ همه چیز خوب است؟ ما به شما این را پرداخت خواهیم کرد، آن را انجام خواهیم داد، تملق شما را خواهیم گفت فقط باید آن کاری را که دوست دارید انجام دهید. واکنش شما به همه چیز این گونه است، «گورتو از اینجا گم کن.» تا مدت‌های طولانی برایم ذره‌ای اهمیت نداشت.

«خوب بیایید بررسی کنیم. اگر موفق هستید، بهتر از افراد دیگر هستید. حق دارید از آن‌ها سوءاستفاده کنید و آن‌ها باید در برابر شما به خاک بیفتند. در طرز فکر ثابت، عزت‌نفس این گونه تلقی می‌شود.»

در مقابل، اجازه دهید نگاهی به مایکل جردن[۵] بیندازیم. ورزشکار بی‌نظیری با طرز فکر رشد که تمام

دنیا همواره عظمت او را اعلام می کنند: «سوپرمن» ، «خدا در وجود انسان» ، «عیسی در کفش های تنیس.» ؛ اما زمانی که بازگشتش به بسکتبال باعث هیاهوی زیادی شد، این چیزی بود که او گفت: «من از میزان هیاهویی که بازگشتم به بازی‌ها ایجاد کرد، شوکه شدم. مردم مرا به‌گونه‌ای ستایش می کردند که انگار آیینی مذهبی یا چیزی شبیه آن بودم. بسیار شرم‌آور بود. من مانند هر فرد دیگری انسان هستم» .

جردن می‌دانست که برای پرورش توانایی‌هایش تا چه اندازه زحمت کشیده بود. کسی بود که با تلاش و کوشش رشد یافته بود، نه کسی که ذاتاً بهتر از دیگران باشد.

تام ولف، در فیلم مردان واقعی، خلبانان نظامی نخبه‌ای را توصیف می کند که مشتاقانه طرز فکر ثابت را پذیرفته بودند. با پشت سر گذاشتن هر آزمون دشوار، آن‌ها خود را به‌عنوان افراد خاصی می‌دیدند که باهوش‌تر و شجاع‌تر از دیگران متولد شده بودند. اما چاک ییگر، قهرمان فیلم مردان واقعی، کاملاً متفاوت بود «چیزی به این عنوان که کسی خلبان متولد شود، وجود ندارد. استعداد یا لیاقت، هرچه که بود، تبدیل‌شدن به یک خلبان ماهر کار سختی بود، تجربه یادگیری مستمر بود. بهترین خلبانان بیشتر از دیگران پرواز می کنند؛ به همین دلیل است که بهترین هستند.» همانند مایکل جردن او هم یک انسان بود. او فقط بیش از بقیه خودش را پرورش داده بود.

به‌طور خلاصه، افرادی که به ویژگی‌های ثابت معتقدند، برای موفقیت احساس فوریت می کنند و هنگامی که موفق می‌شوند، ممکن است بیش‌ازحد مغرور شوند. ممکن است حس برتری داشته باشند، چراکه موفقیت بدان معنا است که ویژگی‌های ثابت آن‌ها بهتر از ویژگی‌های دیگران است.

پناه‌گرفتن در پشت عزت‌نفس طرز فکر ثابت، سؤال ساده‌ای را مطرح می کند: اگر موفق باشید، کسی هستید، اگر موفق نیستید، چه کسی هستید؟

طرز فکرها معنای شکست را تغییر می‌دهند.

خانواده مارتینز، رابرت سه‌ساله‌شان را پرستش می کردند و همیشه به شاهکارهای او می‌بالیدند. کودکی به باهوشی و خلاقیت کودک آن‌ها وجود نداشت. سپس رابرت کاری نابخشودنی انجام داد؛ او نتوانست در آزمون ورودی پیش‌دبستانی شماره یک نیویورک موفق شود. پس از آن، خانواده مارتینز نسبت به او دلسرد شدند. آن‌ها به همان شیوه قبل، درباره او صحبت نمی کردند و با افتخار و محبت سابق با او رفتار نمی‌کردند. او دیگر رابرت باهوش آن‌ها نبود. او کسی بود که خودش را بی‌اعتبار کرده و آن‌ها را شرمسار کرده بود. در سن کم سه‌سالگی فردی شکست‌خورده بود.

همان‌طور که مقاله‌ای در نیویورک‌تایمز اشاره می کند، شکست، از عمل شکست‌خوردن (من شکست خوردم) به هویت (من شکست خورده‌ام) تبدیل شده بود. این امر به‌ویژه در طرز فکر ثابت صادق است.

زمانی که بچه بودم، من نیز نگران دچارشدن به سرنوشت رابرت بودم. در کلاس ششم، بهترین هجی‌کننده مدرسه بودم. مدیر از من خواست که به رقابتی در سطح شهر بروم، اما نپذیرفتم.

در کلاس نهم، در درس فرانسه از همه بهتر بودم و معلمم از من خواست تا وارد رقابتی در سطح شهر شوم. باز هم خودداری کردم. چرا باید ریسک می کردم تا موفقیت من به شکست تبدیل شود؟ و از برنده به بازنده تبدیل شوم؟

ارنی الس، گلف باز بزرگ نیز دراین‌باره نگران بود. ارنی نهایتاً پس از یک دوره پنج‌ساله بدون برد که بازی‌ها را یکی پس از دیگری باخته بود، موفق به برنده‌شدن در یک تورنمنت بزرگ شد. اگر او این دوره از مسابقات را نیز از دست می‌داد، چه اتفاقی می‌افتاد؟ او به ما می گوید: «آدم متفاوتی می‌شدم.» او شخصی بازنده می‌شد.

در هر ماه آوریل، هنگامی که پاکت نامه‌های عدم پذیرش از کالج‌ها، دریافت می‌شود، افراد بی‌شماری در سراسر کشور احساس شکست‌خوردگی می کنند. هزاران نفر از دانش‌پژوهان جوان و بااستعداد تبدیل می‌شوند به «دختری که وارد پرینستون نشد.» یا «پسری که وارد استنفورد نشد» .

تعریف لحظه‌ها

حتی در طرز فکر رشد نیز شکست می‌تواند تجربه دردناکی باشد؛ اما شما را تعریف نمی کند. این مسئله‌ای است که باید با آن روبه‌رو شد، برخورد کرد و از آن یاد گرفت.
جیم مارشال، بازیکن دفاعی سابق مینه‌سوتا وایکینگز، نقل می کند که چه چیزی می‌توانست به‌راحتی او را به بازنده تبدیل کند. در بازی مقابل سان‌فرانسیسکو فورتی‌ناینرز، مارشال در میان فریاد جمعیت برای تاچ دون دوید؛ اما در جهت عکس دویده بود و درحالی‌که تلویزیون ملی در حال پخش بود برای تیم حریف امتیاز کسب کرد، این فاجعه‌بارترین لحظه زندگی او بود. شرم، تحمل‌ناپذیر بود. اما در بین دو نیمه اندیشید: «اگر اشتباه کردی، باید آن را درست کنی...» مارشال در نیمه دوم، بر خودش مسلط شد و یکی از بهترین فوتبال‌های خود را ارائه داد و به پیروزی تیم خود کمک کرد.
جیم به این اکتفا نکرد. با گروه‌های مختلف صحبت کرد. به نامه‌هایی که از طرف افرادی که درنهایت، شجاعتِ اعتراف به تجارب شرم‌آور خود را یافته بودند، پاسخ داد. او تمرکزش را در طول بازی افزایش داد. به‌جای اینکه اجازه دهد آن تجربه او را تعریف کند، کنترل آن را در دست گرفت. از آن تجربه، برای تبدیل‌شدن به بازیکن بهتر و همان‌طور که باور دارد، فرد بهتری استفاده کرد.
بااین حال، در طرز فکر ثابت، تسلیم کردن خود به شکست می‌تواند به ضربه روحی روانی فراموش‌نشدنی تبدیل شود. برنارد لوئیزائو یکی از برترین سرآشپزهای جهان بود. تنها تعداد انگشت‌شماری از رستوران‌ها در تمام فرانسه از کتاب راهنمای میچلن، قابل‌احترام‌ترین راهنمای رستوران در اروپا، امتیاز عالی سه ستاره دریافت می کنند. رستوران او یکی از آن‌ها بود. بااین حال، نزدیک به انتشار کتاب راهنمای میچلین در سال ۲۰۰۳، لوئیزائو خودکشی کرد. او در گالت میلائو، دیگر کتاب راهنما، دو نکته (از بیست نکته) را جا انداخته بود و از هفده به نوزده رفته بود. شایعات بسیاری وجود داشت که او یکی از سه ستاره خود را در راهنمای جدید از دست خواهد داد. اگرچه این گونه نشد، اما فکر شکست او را تسخیر کرده بود.
لوئیزائو در آن زمان پیشگام بود. او یکی از اولین‌هایی بود که «غذاهای موج نو» را با جایگزین کردن سس‌های سنتی کره و خامه، آشپزی فرانسوی را با طعم تازه مواد غذایی ارتقا داد. مردی دارای انرژی فوق‌العاده که همچنین یک کارآفرین بود. علاوه بر رستوران سه ستاره او در بورگوندی، او سه رستوران

در پاریس، کتاب‌های آشپزی متعدد و خط تولید مواد غذایی منجمد را داشت. او به مردم گفت «من مانند ایو سن لوران هستم، هم لباس گران‌قیمت برای مشتری خاص و هم لباس‌های معمول مغازه‌ها را تولید می کنم.» (من همه طیف غذاها را آماده می کنم) . مردی با چنین استعداد و ابتکاری، به‌راحتی می‌تواند، بدون دو نکته یا سه ستاره، برای آینده رضایت‌بخش برنامه‌ریزی کند.... درواقع، همان‌طور که مدیر گالت میلائو گفت: قابل تصور نبود که امتیاز آن‌ها به او، بتواند زندگی او را گرفته باشد؛ اما در طرز فکر ثابت، قابل تصور است که امتیاز پایین آن‌ها، معنای متفاوتی از خودش به وی می‌داد: شکست‌خورده. از عرش به فرش رسیده.

آنچه که در طرز فکر ثابت به‌عنوان شکست محسوب می‌شود، تکان‌دهنده است.

موفقیت من شکست توست

تابستان گذشته من و همسرم به یک مزرعه گردشگری رفتیم، کار بسیار بدیعی بود چراکه هیچ یک از ما تاکنون با اسب تماس نداشتیم. روزی، برای دوره فلای فیشینگ (یک نوع ماهیگیری) ثبت‌نام کردیم.

این دوره توسط یک ماهیگیر هشتادساله فوق‌العاده که مثل گاوچران‌ها بود، آموزش داده می‌شد که به ما نشان داد چگونه نخ قلاب ماهیگیری را پرت کنیم و سپس کنترل‌کردن آن را رها کنیم.

به‌زودی متوجه شدیم که او به ما یاد نداده بود که چگونه تشخیص دهیم چه زمانی ماهی قزل به طعمه می‌خورد (آن‌ها طناب را نمی‌کشند؛ باید به آب دقت کنید) و زمانی که ماهی قزل‌آلا به طعمه گیر می‌کند، چه‌کاری انجام دهیم. چطور نخ قلاب ماهیگیری را به‌آرامی جمع کنیم که ماهی فرار نکند (ماهی را در امتداد آب بکشید و آن را به سمت هوا پرتاب نکنید) .

خب، زمان سپری شد، اما خبری از ماهی قزل‌آلا نبود. هیچ یک از ما کوچک‌ترین پیشرفتی نکرده بود. ناگهان، متوجه شدم. چند ماهی قزل‌آلای بی‌دقت، به‌شدت به طعمه من خوردند و ماهیگیر که به‌طور اتفاقی در همان‌جا بود، ادامه کار را به من به‌طور مفصل توضیح داد. من یک قزل‌آلای رنگین‌کمان صید کرده بودم.

واکنش # ۱: شوهر من، دیوید، درحالی‌که از غرور بسیار بشاش بود به سمت من دوید و گفت: «زندگی

با تو بسیار هیجان‌انگیز است!»

واکنش # ۲: آن شب هنگامی که برای صرف شام به اتاق غذاخوری آمدیم، دو مرد به سمت شوهرم آمدند و گفتند: «دیوید چطوری، در چه حالی؟» دیوید مبهوتانه به آن‌ها نگاه کرد؛ او هرگز نمی‌دانست که آن‌ها در چه مورد صحبت می کردند. البته که نمی‌دانست. او کسی بود که فکر می کرد ماهیگیری من هیجان‌انگیز بود؛ اما من دقیقاً می‌دانستم که منظور آن‌ها چه بود. آن‌ها انتظار داشتند که دیوید احساس سرخوردگی و حقارت کند و آن‌ها در ادامه روشن کردند که دقیقاً موفقیت من چه مفهومی برای آن‌ها داشت.

شانه خالی کردن، تقلب، سرزنش: دستورالعمل موفقیت نیستند.

فراتر از میزان آسیب‌رسانی شکست در طرز فکر ثابت، این طرز فکر هیچ دستورالعمل خوبی برای غلبه بر آن به شما ارائه نمی کند. اگر شکست به معنای آن است که فاقد صلاحیت و توانایی یا شکست‌خورده هستید، خب درآن‌صورت چه‌کاری از شما برمی‌آید؟

در مطالعه‌ای، کلاس هفتمی‌ها به ما گفتند که چگونه به شکست تحصیلی، مانند نمره ضعیف در آزمون دوره جدید، عکس‌العمل نشان می‌دهند. کسانی که طرز فکر رشد داشتند، بدون تعجب گفتند که برای آزمون بعدی بیشتر مطالعه می کنند؛ اما کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، گفتند که برای آزمون بعدی کمتر مطالعه می کنند. اگر توانایی این کار را ندارید، برای چه زمان خود را تلف کنید؟ و آن‌ها گفتند که به‌طور جدی به تقلب کردن فکر خواهند کرد. آن‌ها فکر می کردند اگر توانایی ندارید، فقط باید به دنبال راه دیگری باشید.

علاوه بر این، به‌جای تلاش برای یادگیری و جبران شکست، مردمی که طرز فکر ثابت دارند، ممکن است صرفاً برای بازیابی عزت‌نفسشان تلاش کنند. برای مثال، ممکن است به دنبال افرادی باشند که حتی بدتر از خود آن‌ها هستند.

پس از عملکرد ضعیف در آزمون، به دانش‌آموزان کالج فرصتی داده شد که به آزمون سایر دانش‌آموزان نگاهی بیندازند. دانش‌آموزانی که طرز فکر رشد داشتند، به آزمون کسانی نگاه کردند که بسیار بهتر از آن‌ها عمل کرده بودند. همانند همیشه، آن‌ها می خواستند که اشکالاتشان را اصلاح کنند؛ اما

دانش‌آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، تصمیم گرفتند که به آزمون افرادی نگاه کنند که واقعاً ضعیف عمل کرده بودند. این کار برای ایجاد احساسی بهتر نسبت به خودشان بود.
جیم کالینز در کتاب «خوب به عالی» از همین امر مشابه در دنیای شرکت‌های بزرگ سخن می گوید. اغلب شرکت‌ها در زمان‌هایی برای توجیه شرایط نامناسب‌شان، به رقبای ضعیف تر و با عملکرد بدتر توجه می کنند و در نتیجه دیدگاه و حس بهتری نسبت به وضعیت شرکت خود پیدا می کنند (جیم کالینز در کتابش به فعالیت‌های شرکت پی اند جی در صنعت محصولات کاغذی اشاره می کند) . یکی دیگر از شیوه‌های افراد با طرز فکر ثابت برای بازیابی عزت‌نفسشان پس از شکست، این است که شکست را به گردن دیگری بیندازند یا بهانه بیاورند. بیایید به داستان جان مک انرو برگردیم.

هیچ وقت تقصیر او نبود. یک‌بار مسابقه را به دلیل تب از دست داد. یک‌بار کمردرد داشت. یک‌بار قربانی انتظارات و بار دیگر قربانی شایعات شد. یک‌بار به دوستی باخت چون دوست او عاشق بود و او نبود. یک‌بار نزدیک به مسابقه غذا خورد. یک‌بار خیلی چاق بود و یک‌بار هم لاغر بود. یک‌بار هوا بیش‌ازحد سرد و یک‌بار بیش‌ازحد گرم بود. یک‌بار تمرینات کافی نداشت و یک‌بار بیش‌ازحد تمرین کرده و تمرین‌زده شده بود.

دردناک‌ترین شکست او که هنوز هم نمی‌گذارد شب‌ها بخوابد، شکست او در سال ۱۹۸۴ در افتتاحیه بازی‌های فرانسه بود. چراکه پس از اینکه از ایوان لندل، دو بر صفر جلو بود، شکست خورد! طبق گفته‌های مک انرو، تقصیر او نبود. فیلم‌بردار NBC هدست خود را درآورده بود و نویزی از یک سمت زمین آمده بود.

تقصیر او نبود؛ بنابراین برای بهبود بخشیدن به توانایی تمرکز و کنترل احساساتش، تمرین و تلاشی نکرد.

جان وودن، مربی افسانه‌ای بسکتبال می‌گوید: شما بازنده نیستید مگر زمانی که شروع به سرزنش کنید. منظور این است که اگر اشتباهاتتان را انکار نکنید، همچنان می‌توانید از آن‌ها یاد بگیرید.

هنگامی که انرون، غول انرژی، توسط فرهنگ تکبر خود شکست خورد و سرنگون شد، خطای چه کسی بود؟ جفری اسکیلینک، مدیرعامل و رئیس نابغه اصرار داشت که تقصیر او نبود. تقصیر کل دنیا بود. جهان آنچه را که انرون در تلاش برای انجام آن بود، درک نمی‌کرد. در مورد تحقیقات وزارت دادگستری درخصوص فریب گسترده شرکت‌های بزرگ چطور؟ حمله و تهمت هدفمند بود.

جک ولش، مدیرعاملی دارای طرز فکر رشد بود، واکنش کاملاً متفاوتی به یکی از فضاحت‌های جنرال الکتریک داشت. در سال ۱۹۸۶، جنرال الکتریک؛ کیدر، پی بادی را خریداری کرد که یک شرکت بانکداری سرمایه‌گذاری وال‌استریت بود. به‌زودی پس از انجام معامله، کیدر، پی بادی با رسوایی تجاری داخلی بزرگی مواجه شد. چند سال بعد، این فاجعه دوباره در قالب جوزف جت نازل شد. جوزف تاجری بود که چندین معاملات ساختگی به میزان صدها میلیون دلار انجام داد تا سود قرضه خود را افزایش دهد. ولش با چهارده تن از همکاران ارشد خود در GE (جنرال الکتریک) برای دادن

خبرهای بد و عذرخواهی شخصی تماس گرفت. ولش گفت: «من خودم را برای این فاجعه مقصر می‌دانم».

طرز فکر و افسردگی

شاید برنارد لوئیزائو، سرآشپز فرانسوی، فقط افسرده شد. آیا این گونه فکر کردید؟
به‌عنوان روان‌شناس و مربی، به‌شدت به موضوع افسردگی علاقه‌مند هستم. این موضوع در محیط‌های دانشگاهی، به‌ویژه در ماه‌های فوریه و مارس[۶] بیداد می‌کند. زمستان تمام نشده است. تا تابستان زمان زیادی مانده است، کارها تلنبار شده‌اند و روابط اغلب به‌سردی می‌گراید. بااین‌حال، زمان زیادی است که متوجه شده‌ام دانشجویان مختلف، افسردگی را به شیوه‌های کاملاً متفاوتی کنترل می‌کنند. برخی دانشجویان هیچ کار و تلاشی نمی‌کنند. بقیه، اگرچه احساس اسفباری دارند، اما طاقت می‌آورند. آن‌ها هر طور که شده در کلاس شرکت می‌کنند، به تلاش و کارشان ادامه می‌دهند و هوای خودشان را دارند، به‌طوری‌که احساس بهتری پیدا می‌کنند و نمی‌گذارند خللی در زندگی‌شان وارد شود.
چندی پیش، تصمیم گرفتیم که بررسی کنیم آیا طرز فکر در این تفاوت‌ها نقشی ایفا می‌کند؟ برای پی‌بردن به این موضوع، طرز فکر دانشجویان را مورد سنجش قرار دادیم و سپس‌ازآن‌ها خواستیم که در «دفتر خاطرات آنلاین» به مدت سه هفته در فوریه و مارس بنویسند. هر روز آن‌ها به پرسش‌هایی درباره خلق‌وخو، فعالیت‌هایشان و نحوه مقابله با مشکلات پاسخ می‌دادند. این چیزی است که کشف کردیم:
در ابتدا، دانشجویان دارای طرز فکر ثابت، افسردگی بیشتری داشتند. تجزیه‌وتحلیل‌های ما نشان داد که دلیل آن، این بود که آن‌ها بیش‌ازحد بر مشکلات و موانع فکر می‌کردند و اساساً این فکر که شکست به معنای بی‌کفایتی و بی‌ارزشی آن‌ها بود، عذابشان می‌داد.
«این تنها چیزی است که در ذهن من می‌چرخد ”تو یک احمقی “» ، «هرگز نمی‌توانم از این فکر که یک بازنده‌ام، خلاص شوم.» دوباره شکست، آن‌ها را مورد توصیف قرار می‌داد و مسیری برای موفقیت باقی نمی‌گذاشت.

و هرچقدر بیشتر احساس افسردگی می‌کردند، به همان اندازه تلاش و کار کمتری برای حل مشکلاتشان انجام می‌دادند. برای مثال آن‌ها چیزی را که نیاز بود مطالعه کنند، مطالعه نمی‌کردند، تکالیفشان را به‌موقع تحویل نمی‌دادند و با برنامه‌های روزمره‌شان پیش نمی‌رفتند.

اگرچه دانشجویان دارای طرز فکر ثابت افسردگی بیشتری نشان دادند، بااین‌حال در اوج فصل افسردگی، بسیاری از آن‌ها که طرز فکر رشد داشتند نیز احساس بدبختی بسیاری می‌کردند و در اینجا متوجه چیز بسیار شگفت‌انگیزی شدیم. افراد دارای طرز فکر رشد هر چه بیشتر احساس افسردگی می‌کردند، میزان اقدام و تلاششان برای مواجهه با مشکل بیشتر می‌شد، برای ادامه‌دادن به تکالیفشان مطمئن‌تر می‌شوند و زندگی خود را هماهنگ‌تر می‌کردند و مصمم‌تر می‌شدند.

درواقع، از نحوه عمل آن‌ها به‌سختی می‌شد به میزان درماندگی و محزون بودن آن‌ها پی برد. این داستانی است که مرد جوانی به من گفت:

دانشجوی سال اول بودم و این نخستین سالی بود که از خانه دور بودم. همه غریبه بودند، درس‌ها سخت بودند و همین‌طور که روزها به‌کندی سپری می‌شدند، بیشتر و بیشتر احساس افسردگی می‌کردم. تا اینکه کار به‌جایی رسید که صبح‌ها به‌سختی می‌توانستم از رختخواب بیرون بیایم؛ اما هر روز خودم را مجبور می‌کردم که بیدار شوم، دوش بگیرم، اصلاح کنم و آنچه را که باید انجام می‌دادم، انجام دهم. یک روز نمره واقعاً پایینی گرفتم و تصمیم گرفتم که تقاضای کمک کنم؛ بنابراین پیش دستیار آموزش کلاس روان‌شناسی‌ام رفتم و از او درخواست مشاوره کردم. او از من پرسید:

«آیا در کلاس‌های خود حاضر می‌شوید» .

جواب دادم: «بله»

از من پرسید: آیا به مطالعه خود ادامه می‌دهید؟

«بله»

آیا در امتحان‌هایتان موفق عمل می‌کنید؟

«بله»

او به من گفت «پس شما افسرده نیستید.»

بله؛ او افسرده بود، اما به شیوه‌ای که افراد دارای طرز فکر رشد با مشکلات برخورد می کنند، یعنی با عزم و اراده برخورد می کرد.
آیا خلق‌وخو در این امر تأثیر زیادی ندارد؟ آیا برخی از افراد طبیعتاً حساس نیستند، درحالی که شرایط بر برخی از افراد به‌هیچ‌وجه تأثیر نمی گذارد؟ قطعاً خلق‌وخو، نقش دارد، اما طرز فکر مهم‌ترین نقش را ایفا می کند. هنگامی که طرز فکر رشد را به افراد آموزش دادیم، نحوه عکس‌العمل آن‌ها در برابر افسردگی کاملاً تغییر کرد. هرچقدر احساس بدتری می کردند، باانگیزه‌تر می‌شدند و بیشتر با مشکلاتی که با آن مواجه بودند، مقابله می کردند.
به‌طور خلاصه، زمانی که افراد به ویژگی‌های ثابت اعتقاد داشته باشند، همواره در معرض خطر ارزیابی‌شدن به‌عنوان بازنده قرار دارند. این می‌تواند آن‌ها را به‌طور دائمی تعریف کند. اگرچه ممکن است باهوش یا بااستعداد باشند؛ اما به‌نظر می‌رسد که این طرز فکر آن‌ها را از منابع مقابله محروم می کند.
وقتی مردم باور کنند که ویژگی‌های اولیه آن‌ها می‌تواند توسعه داده شود، گرچه همچنان درد شکست پابرجاست، اما به شکست‌ها اجازه نمی‌دهند که آن‌ها را تعریف کند و اگر توانایی‌ها را می‌توان گسترش داد و اگر تغییر و رشد امکان‌پذیر هست، پس هنوز هم مسیرهای مختلفی برای موفقیت وجود دارد.

طرز فکر معنای تلاش را عوض می‌کند

در کودکی به ما حق انتخابی بین خرگوش بااستعداد اما نامنظم و لاک‌پشت آهسته اما ثابت‌قدم داده شد. درسی که قرار بود از آن یاد بگیریم این بود که آهسته و پیوسته، برنده می‌شود؛ اما واقعاً آیا هیچ‌کدام از ما می‌خواست که به‌جای لاک‌پشت باشد؟

نه؛ همه ما فقط می‌خواستیم که خرگوش عاقل‌تری باشیم. می‌خواستیم مثل باد سریع باشیم و استراتژیک‌تر باشیم، یعنی قبل از خط پایان تا آن اندازه نخوابیم. گذشته از همه این‌ها، همه می‌دانند که برای موفق‌شدن باید خودی نشان داد.

داستان خرگوش و لاک‌پشت که سعی در نشان‌دادن قدرت تلاش داشت، تلاش را بی‌اعتبار کرده و ارزش آن را زیر سؤال برد و تصویری را تقویت کرد که تلاش برای زحمتکش‌ها و آهسته‌روها می‌باشد و نشان داد در موارد نادر، زمانی که مردم بااستعداد اشتباه می‌کنند، مردم زحمتکش می‌توانند آرام‌آرام به جلو بخزند.

کتاب داستان‌های «موتور کوچکی که توانست» ، «فیل سگی بگی» ، «اسکرافی یدک کش» ، همه این شخصیت‌ها دوست‌داشتنی بودند، آن‌ها اغلب بهتر از چیزی بودند که به‌نظر می‌رسیدند و وقتی موفق می‌شدند، برای آن‌ها خوشحال می‌شدیم. درواقع تا به امروز، به‌یاد دارم که چقدر این موجودات کوچک (ماشین‌ها) را دوست داشتم، اما آیا دوست داشتم شبیه به آن‌ها باشم؟ پیام این بود: اگر به‌اندازه کافی بیچاره باشید که ضعیف‌ترین فرد باشید، اگر فاقد هرگونه موهبتی باشید، مجبور نیستید شکست‌خورده مطلق باشید.

می‌توانید یک موجود زحمتکش شیرین، کوچک و قابل ستایش باشید و شاید (اگر واقعاً تلاش کنید و در برابر ناظرانی که شما را تحقیر می‌کنند، ایستادگی کنید) موفق شوید.

از شما خیلی سپاسگزارم، اما می‌خواهم توانایی داشته باشم.

مشکل اینجاست که این داستان‌ها موقعیت یعنی انتخاب این یا آن را ایجاد می‌کنند... یا توانایی یا تلاش بیشتر و این بخشی از طرز فکر ثابت است. تلاش برای کسانی است که توانایی ندارند. مردم با طرز فکر ثابت به ما می‌گویند: «اگر مجبورید برای چیزی تلاش کنید، حتماً در آن خوب نیستید.»

همچنین می گویند: «هر چیزی برای افرادی که نابغه واقعی می‌باشند به‌راحتی به‌دست می‌آید».
من استادیار جوانی در بخش روان‌شناسی دانشگاه ایلینویس[7] بودم. اواخریکی از شب‌ها، در حال گذشتن از ساختمان روان‌شناسی بودم و متوجه شدم که چراغ برخی از دفاتر دانشکده روشن است. برخی از همکارانم تا دیروقت مشغول به کار بودند. با خودم فکر کردم آن‌ها نباید به‌اندازه من باهوش باشند؛ اما هرگز به ذهنم خطور نکرد که آن‌ها ممکن است به همان اندازه باهوش باشند و فقط سخت‌کوش‌تر هستند. از نظر من، این شرایط یا این یا آن بود و مشخص بود که من گزینه اولی را بر دومی ترجیح می‌دادم (آن‌ها باهوش نبودند).
مالکوم گلدول،[8] مؤلف و نویسنده نیویورکر، نشان داده است که ما به‌عنوان جامعه، دستاوردهای طبیعی و بدون تلاش را به‌جای موفقیت‌هایی ارج می‌نهیم که از طریق تلاش به‌دست آورده‌ایم. ما به قهرمانانمان توانایی‌های مافوق بشری می‌دهیم که آن‌ها را به‌طور اجتناب‌ناپذیری به‌سوی بزرگی و عظمت هدایت می‌کنند.
این نشان‌دهنده طرز فکر ثابت است و در همه جا وجود دارد.
گزارشی از محققان در دانشگاه دوک[9] زنگ هشدار را درخصوص اضطراب و افسردگی موجود در بین دانشجویان زنی که در آرزوی «کمال بدون تلاش» هستند به صدا درمی‌آورد. آن‌ها معتقدند که باید زیبایی کامل، حس زنانگی کامل و بورسیه تحصیلی عالی را بدون تلاش (یا حداقل بدون اینکه مشخص باشد در حال تلاش برای آن هستند) داشته باشند.
آمریکایی‌ها تنها مردمی نیستند که تلاش را تحقیر می‌کنند. پیر چوالیر[10] مدیر فرانسوی می‌گوید: «ما ملت تلاشگری نیستیم. مهم‌تر از همه، اگر شما کاردانی و درایت یعنی ترکیبی از دانش و جذابیت داشته باشید، کارها را بدون تلاش انجام می‌دهید.»
بااین‌حال، افراد دارای طرز فکر رشد، باور کاملاً متفاوتی دارند. از نظر آن‌ها، حتی نوابغ نیز باید برای دستاوردهایشان سخت تلاش کنند. آن‌ها می‌گویند، چه چیزی در مورد داشتن استعداد، بسیار قهرمانانه است؟ آن‌ها می‌توانند قدردان موهبت‌ها و استعدادها باشند، اما آنچه که تحسین می‌کنند، تلاش است؛ چراکه مهم نیست توانایی‌های شما چه باشد، تلاش است که آن توانایی را شعله‌ور کرده و

به دستاورد تبدیل می‌کند.

سی بیسکت (مسابقه اسب‌های تروبرد)

در این کتاب اسبی وجود داشت که بسیار شکسته بود، او قرار بود که کشته شود. درواقع، در اینجا مجموعه‌ای از افراد، سوارکاران، صاحبان و مربیان بودند که هرکدام به شیوه‌های مختلفی آسیب دیده بودند. بااین‌حال، با عزم سخت و مقابله با تمامی مشکلات، خودشان را به برنده تبدیل کرده بودند. در همین راستا، داستان مشابهی درباره نویسنده سی بیسکت، لورا هیلنبرند وجود دارد. او در سال‌های کالج بدجوری زمین خورد و کوفتگی مزمن و مکرری داشت که هرگز خوب نمی‌شد و اغلب قادر به انجام کاری نبود. باوجود این، چیزی در داستان «اسبی که توانست» به وجود او چنگ زده بود و به او الهام‌بخشیده بود، به‌طوری که توانست داستان باشکوه و تأثیرگذاری، درباره اراده‌اش بنویسد. این کتاب شاهدی بر پیروزی سی بیسکت و به همان اندازه خود او بود.

با نگریستن از دریچه طرز فکر رشد، این‌ها داستان‌هایی درباره قدرت متحول‌کننده تلاش هستند، یعنی قدرت تغییر توانایی شما و همچنین خود شما به‌عنوان انسان؛ اما از دیدگاه طرز فکر ثابت، داستان جالبی در مورد سه مرد و یک اسب است که همه آن‌ها نقص‌هایی داشتند و مجبور بودند به‌سختی تلاش کنند.

تلاش زیاد: ریسک بزرگ

از دیدگاه طرز فکر ثابت، تلاش تنها برای افرادی است که کاستی دارند و هنگامی که افراد واقف هستند که نقص‌هایی دارند، با تلاش‌کردن چیزی از دست نمی‌دهند؛ اما اگر ادعا دارید که هیچ کمبودی ندارید، اگر نابغه، بااستعداد یا فرد نرمالی محسوب می‌شوید، آنگاه چیزهای زیادی برای ازدست‌دادن دارید. تلاش می‌تواند شما را تحقیر کند.

نادیا سالرنو-سوننبرگ، در سن ده‌سالگی با ارکستر فیلادلفیا اولین اجرای ویولن خود را به نمایش گذاشت. بااین‌حال، زمانی که به جولیارد آمد تا نزد دوروتی دلی، استاد بزرگ ویولن آموزش ببیند، عادت‌های بسیار بد زیادی داشت. انگشت‌گذاری و آرشه‌کشی او ناشیانه بود و ویولن را در وضعیت اشتباهی نگه می‌داشت، اما حاضر به تغییر آن نبود. پس از چند سال، می‌دید که دانش‌آموزان دیگر به

سطح او می‌رسیدند و حتی از او پیشی می‌گرفتند و در اواخر نوجوانی دچار بحران اعتمادبه‌نفس شده بود. «عادت داشتم که موفق باشم، در روزنامه‌ها به‌عنوان اعجوبه خطاب شوم و اما الآن احساس می‌کنم بازنده هستم.».

این اعجوبه از تلاش کردن می‌ترسید. «هر چیزی که می‌خواستم شروع کنم، به ترس منتهی می‌شد».

ترس از تلاش کردن و شکست‌خوردن... اگر به آدیشن[11] بروید و واقعاً تلاش نکنید، اگر واقعاً آماده نباشید، اگر به آن اندازه که نیاز است، سخت کار نکنید و برنده نشوید، بهانه‌ای دارید. هیچ چیز سخت‌تر از گفتنِ این نیست که «من با همه وجود تلاش کردم ولی به‌اندازه کافی خوب نبودم.»

فکر تلاش کردن و باوجود این شکست‌خوردن و جایی برای بهانه باقی نگذاشتن، بدترین ترس در طرز فکر ثابت است و این امر او را قبضه و فلج کرده بود. او حتی دیگر ویولنش را به سر کلاس نمی‌آورد.

سپس، روزی پس از سال‌ها درک و صبوری، دلی[12] به او گفت، «گوش کن، اگر ویولنت را از هفته آینده نیاوری، از کلاس بیرونت می‌کنم». سالرنو-سوننبرگ فکر کرد او شوخی می‌کند، اما دلی از روی صندلی بلند شد و با آرامش به او گفت: «شوخی نمی‌کنم. اگر قصد داری که استعدادت را تلف کنی، نمی‌خواهم که در این کار کمکت کنم».

چرا تلاش کردن تا این اندازه وحشتناک بود؟

دو دلیل وجود دارد. یکی از دلایل این است که در طرز فکر ثابت، نوابغ بزرگ قرار نیست که به آن نیازی داشته باشند؛ بنابراین نیازداشتن به آن، توانایی شما را کم‌رنگ می‌کند. دومین دلیل، همان‌طور که نادیا می‌گوید، شما را از همه بهانه‌ها محروم می‌کند. بدون تلاش همواره می‌توانید بگویید: می‌توانستم... (جای خالی را خودتان پر کنید)؛ اما زمانی که تلاش کنید، دیگر بهانه‌ای وجود ندارد. زمانی فردی به من گفت: «می‌توانسته‌ام یو-یو ما[13] شوم.» اگر واقعاً برای آن تلاش کرده بود، نمی‌توانست چنین حرفی را بیان کند.

ازدست‌دادن دلی، سالرنو-سوننبرگ را وحشت‌زده می‌کرد. سرانجام تصمیم گرفت که تلاش کند و شکست بخورد، شکست صادقانه بهتر از اوضاعی بود که در حال سپری کردن آن بود؛ بنابراین شروع به تمرین کردن با دلی برای رقابت آتی کرد. برای نخستین‌بار، همهٔ تلاشش را کرد و در ضمن برنده هم

شد. اکنون او می‌گوید: «این چیزی است که به‌طور یقین آن را می‌دانم: برای آنچه که بیش از همه چیز دوست دارید، باید بیش از همه چیز تلاش کنید و وقتی آن چیزی که دوست دارید موسیقی باشد، این چالش زندگی شما خواهد بود».

ترس از تلاش همچنین می‌تواند در روابط اتفاق بیفتد، همان‌طور که برای آماندا که زن جوان پویا و جذابی بود، اتفاق افتاد.

من با مردان دیوانه بسیاری دوست بودم. خیلی زیاد. برخی از آن‌ها غیرقابل اعتماد و برخی بی‌ملاحظه بودند. بهترین دوستم، کارلا همیشه می‌گفت: چرا یک‌بار با یک مرد خوب دوست نمی‌شوی؟ یا حرف‌هایی مثل «تو سزاوار بهتر از این‌هایی» می‌گفت.

سپس او ترتیب آشنایی مرا با راب که همکارش بود، داد. او عالی بود و فقط روز اول این‌گونه نبود. من او را خیلی دوست داشتم. این‌گونه بود «اوه خدای من، مردی که دقیقاً به‌موقع سروکله‌اش پیدا می‌شود.» سپس قضیه جدی شد و من ترسیدم. منظورم این است که این مرد واقعاً مرا دوست داشت. نمی‌توانستم فکرکردن به این موضوع را متوقف کنم که اگر او واقعاً مرا می‌شناخت، ممکن بود علاقه‌اش را به من از دست بدهد. منظورم این است که اگر واقعاً تلاش می‌کردم و نمی‌شد، آن وقت چه می‌شد؟ فکر می‌کنم نمی‌توانستم چنین ریسکی را قبول کنم.

تلاش کم: ریسک بزرگ

در طرز فکر رشد، تقریباً تصورناپذیر است که چیزی را با تمام وجود بخواهید، فکر کنید فرصت دستیابی به آن را دارید ولی هیچ کاری برای آن انجام ندهید. وقتی این‌گونه باشید، «می‌توانستم‌ها و بهانه آوردن‌ها» دلخراش است، نه آرامش‌بخش.

در بین سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰، زنان آمریکایی معدودی وجود داشتند که موفق‌تر از کلر بوث لوس بودند. او نویسنده و نمایشنامه‌نویس مشهوری بود، دو بار به عضویت کنگره انتخاب شد و سفیر آمریکا در ایتالیا بود. او گفته است: «واقعاً کلمه موفقیت را درک نمی‌کنم، می‌دانم که از نظر مردم موفق هستم، اما آن را درک نمی‌کنم.» زندگی عمومی و مشکلات خصوصی، او را از بازگشتن به بزرگ‌ترین عشقش؛ یعنی نویسندگی برای تئاتر باز داشت. او نمایشنامه‌های موفقی مانند «زن» داشت، اما برای

یک شخصیت سیاسی غیرممکن بود که به نگارش کمدی‌های زننده و تحریک‌آمیز ادامه دهد. سیاست برای او، تلاش شخصی خلاقانه را که بیش از همه چیز برای او ارزشمند بود، فراهم نمی کرد و با مرور گذشته، نمی‌توانست خودش را به خاطر دنبال نکردن شور و اشتیاق شدیدش به تئاتر ببخشد. او گفت: «اغلب فکر می کنم، اگر زندگی‌نامه‌ام را می‌نوشتم، عنوان آن چنین می شد: زندگینامه انسانی شکست‌خورده».

بیلی جین کینگ می گوید که همه چیز به این خلاصه می‌شود که وقتی به گذشته نگاه می کنید، چه می گویید. با او موافقم. می‌توانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: می‌توانستم... و استعدادها و موهبت‌های استفاده نشده خودتان را همانند جام قهرمانی برق بیندازید!

یا می‌توانید به گذشته نگاه کنید و بگویید: «بخاطر چیزی که برایم ارزشمند بود، با تمام وجود تلاش کردم.» به این فکر کنید که دوست دارید به گذشته نگاه کنید و چه بگویید؟ سپس طرز فکر خودتان را انتخاب کنید.

تبدیل دانش به عمل

مطمئناً، افراد دارای طرز فکر ثابت کتاب‌هایی با چنین موضوعاتی خوانده‌اند: موفقیت یعنی بهترین نسخه خودتان باشید، نه بهتر از دیگران! شکست یک فرصت است، نه یک محکومیت و سرزنش؛ تلاش کلید موفقیت است. اما این افراد نمی‌توانند به آن‌ها عمل کنند، چراکه طرز فکر اولیه آن‌ها، اعتقادشان به ویژگی‌ های ثابت، به آن‌ها چیزی کاملاً متفاوت می گوید: موفقیت یعنی بااستعدادتر بودن از دیگران، شکست قطعاً حد و حدود شما را توصیف می کند و اینکه تلاش برای کسانی است که استعدادی ندارند.

سؤال‌ها و پاسخ‌ها

احتمالاً اکنون سؤال‌هایی دارید. اجازه بدهید ببینم، می‌توانم به برخی از آن‌ها پاسخ دهم.

سؤال: اگر مردم باور دارند که ویژگی‌های آن‌ها ثابت و غیرقابل تغییر است و آن‌ها به خودشان نشان داده‌اند که باهوش یا بااستعداد هستند، چرا باید به اثبات کردن آن ادامه دهند؟ گذشته از همه این‌ها، در داستان‌ها هنگامی که شاهزاده شجاعتش را ثابت کرد، او و شاهزاده خانم برای همیشه خوش و خرم زندگی کردند. او مجبور نبود که هر روز بیرون برود و اژدها را بکشد. چرا افرادی که طرز فکر ثابت دارند، خودشان را اثبات نمی‌کنند و پس‌ازآن برای همیشه به خوشی و خرمی زندگی نمی‌کنند؟

چون هر روز اژدهای جدید و بزرگ‌تری از راه می‌رسد و هم‌زمان که اوضاع سخت‌تر می‌شود، شاید توانایی اثبات‌شده دیروز آن‌ها، برای کارهای امروز کافی نباشد. شاید در جبر به‌اندازه کافی باهوش باشند؛ اما در حساب دیفرانسیل و انتگرال این‌گونه نباشند. شاید در لیگ‌های کوچک، بازیکن خوبی باشند؛ اما در لیگ‌های بزرگ این‌چنین نباشند. شاید نویسنده کاملاً خوبی برای روزنامه مدرسه‌شان باشند؛ اما برای نیویورک‌تایمز نویسنده خوبی نباشند.

بنابراین همیشه در حال رقابت برای اثبات خودشان می‌باشند؛ اما به کجا دارند می‌روند؟ از نظر من اغلب در حال دویدن در سر جایشان هستند، تصدیق‌های بی‌شماری جمع می‌کنند، اما لزوماً به‌جایی که می‌خواهند نمی‌رسند.

آیا فیلم‌هایی که شخصیت اصلی آن یک روز صبح از خواب بلند می‌شود و می‌بیند که زندگی او ارزشمند نبوده است و او همواره در حال تحقیر مردم و نه در حال رشد، یادگیری یا اهمیت‌دادن بوده است را دیده‌اید.

فیلم مورد علاقه من، روز گراندهاگ (روز موش خرما) است.

درهرصورت، در روز موش خرما، این‌گونه نیست که بیل موری یک روز از خواب بیدار شود و این پیام را دریافت کند؛ بلکه او باید همان روز را بارها و بارها تکرار کند تا زمانی که متوجه پیام شود. فیل کانرز (موری) هواشناس ایستگاه‌های محلی در پیتسبورگ است که به پانکساتونی، پنسیلوانیا اعزام می‌شود تا مراسم روز موش خرما (روز دوم فوریه) را پوشش دهد. در تاریخ ۲ فوریه، یک موش خرمای کوهی از

خانه کوچکش بیرون آورده می‌شود؛ اگر روز ابری باشد و او نتواند سایه‌اش را ببیند، شش هفته دیگر زمستان وجود خواهد داشت و اگر این‌طور نباشد، بهار زودرس فرا می‌رسد. فیل که خودش را برتر از آن‌ها می‌داند، با تحقیر کامل به این مراسم، شهر و مردم آن می‌نگرد و و پس از اینکه کارش را انجام می‌دهد، قصد دارد که در اسرع وقت آنجا را ترک کند؛ اما قرار نیست این‌گونه شود. در شهر کولاک می‌شود، او مجبور می‌شود که بماند و هنگامی که صبح روز بعد از خواب بیدار می‌شود، دوباره روز موش خرماست. همان آهنگ سانی و شعر «هواتو دارم عزیزم،» او را دوباره از خواب بیدار می کند و همان مراسم موش خرما دوباره در حال برگزار شدن است و دوباره و دوباره.
در ابتدا، برای پیش بردن کارهایش، از اطلاعاتی که طی تکرار همان روز به‌دست آورده، استفاده می کند و مردم را دست می‌اندازد. ازآنجاکه تنها کسی است که آن روز را چند بار تجربه می کند، می‌تواند در یک روز با زنی صحبت کند و سپس از آن اطلاعات برای فریب‌دادن، تحت تأثیر قرار دادن و اغواکردن او در روزهای بعد استفاده کند. او طرز فکر ثابت دارد. می‌تواند برتری خود را بارها و بارها اثبات کند.
اما پس از تکرار بی‌شمار همان روز، متوجه می‌شود که هیچ کدام این کارها راه به‌جایی نمی‌برد و سعی می کند که خودش را بکشد. او ماشینش را به پایین پرت می کند، با برق خودکشی می کند، از برج کلیسا می‌پرد، در مقابل یک کامیون راه می‌رود. وقتی می بیند که فایده‌ای ندارد، کم‌کم همه چیز برای او روشن می‌شود. او می‌تواند از این زمان برای یادگیری استفاده کند. به آموزش پیانو می‌رود. حریصانه مطالعه می کند. مجسمه‌سازی با یخ را می‌آموزد. افرادی که نیاز به کمک در آن روز دارند را پیدا می کند (پسری که از درخت می‌افتد، مردی که استیک در گلویش گیر می کند) و شروع به کمک‌کردن و اهمیت‌دادن به آن‌ها می کند. خیلی زود، آن روز، دیگر خیلی بلند نیست! تنها زمانی که تغییر طرز فکر او کامل می‌شود، او از طلسم آزاد می‌شود.
سؤال: آیا طرز فکرها بخش دائمی وجود شما هستند یا می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید؟
طرز فکرها بخش مهمی از شخصیت شما هستند، اما می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید. تنها با شناختن دو نوع طرز فکر، می‌توانید شروع به فکرکردن و عکس‌العمل نشان‌دادن به شیوه‌های جدیدی کنید. افراد

به من می گویند که خودشان را زمانی که در تلاطم طرز فکر ثابت هستند، گیر می‌اندازند یعنی زمان‌هایی که: فرصت یادگیری را از دست می‌دهند، احساس می کنند که به‌عنوان شکست‌خورده توصیف می‌شوند و اگر کاری نیازمند تلاش زیادی باشد، دلسرد می‌شوند... سپس طرز فکر خود را به طرز فکر رشد تغییر می‌دهند، یعنی مطمئن می‌شوند که چالش‌ها را می‌پذیرند، از شکست یاد می گیرند یا به تلاششان ادامه می‌دهند. هنگامی که من و دانشجویانم برای اولین بار طرز فکرها را کشف کردیم، آن‌ها می‌توانستند مرا در طرز فکر ثابت گیر بیندازند و سرزنشم کنند.

همچنین مهم است که درک کنیم حتی اگر افراد طرز فکر ثابت داشته باشند، همیشه در این طرز فکر نیستند. در حقیقت در بسیاری از مطالعات، افراد را در طرز فکر رشد قرار می‌دهیم. به آن‌ها می گوییم که توانایی قابل یادگیری است، وظایفشان به آن‌ها فرصت این یادگیری را می‌دهد یا مقالات علمی که طرز فکر رشد را می‌آموزد، به‌منظور مطالعه در اختیارشان قرار می‌دهیم. این مقاله‌ها افرادی را توصیف می کند که توانایی طبیعی نداشتند؛ اما مهارت‌های استثنایی به‌دست آوردند. این تجربیات، شرکت‌کنندگان پژوهش ما را حداقل برای لحظه‌ای به متفکرانی با طرز فکر رشد تبدیل می کند و آن‌ها نیز براساس این طرز فکر عمل می کنند.

در ادامه، فصلی درباره تغییرات وجود دارد. در آن فصل افرادی را که تغییر کرده‌اند و برنامه‌هایی را که برای به‌وجودآوردن این تغییرات ایجاد کردیم، توصیف می کنم.

سؤال: آیا می‌توانم پنجاه‌پنجاه باشم؟ من هر دو طرز فکر را در خودم تشخیص می‌دهم.

بسیاری از افراد هر دو طرز فکر را دارند. به‌دلیل سادگی، من آن را به‌عنوان شرایط (انتخاب یکی از دو چیز) بیان می کنم.

مردم همچنین می‌توانند در حوزه‌های مختلف، طرز فکرهای متفاوتی داشته باشند. ممکن است فکر کنم که مهارت‌های هنری من ثابت و تغییرناپذیر هستند؛ اما هوش من می‌تواند توسعه پیدا کند یا اینکه شخصیتم ثابت است؛ اما خلاقیتم می‌تواند پرورش یابد. ما متوجه شده‌ایم که هر طرز فکری که افراد در حوزه خاصی داشته باشند، همان هدایت‌کننده آن‌ها در آن حوزه خواهد بود.

سؤال: با تمام اعتقادی که به تلاش دارید، آیا منظور شما این است که وقتی افراد شکست می خورند،

همیشه خود آن‌ها مقصر هستند و با جدیت کافی تلاش نکرده‌اند؟

نه! درست است که تلاش، بسیار مهم است و هیچ‌کس نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون آن موفق باشد، اما قطعاً تنها فاکتور نیست. افراد منابع و فرصت‌های متفاوتی دارند. به‌عنوان مثال، افراد پولدار وضعیت متفاوتی دارند. آن‌ها بیشتر می‌توانند خطر کنند و بیشتر قادرند ادامه دهند تا زمانی‌که به موفقیت دست پیدا کنند. افرادی که دسترسی راحتی به آموزش خوب دارند، افرادی که شبکه‌ای از دوستان با نفوذ دارند، افرادی که موقعیت‌شناس هستند، همه شانس بهتری برای به‌دست‌آوردن نتایج تلاششان دارند. تلاش‌های افراد پولدار، تحصیل‌کرده و بانفوذ بهتر جواب می‌دهد.

افرادی که منابع کمتری دارند، باوجود بیشترین تلاش‌ها، می‌توانند بسیار آسان‌تر از مسیرشان منحرف شوند. کارخانه زادگاه شما که در تمام زندگی خود در آن کار کرده‌اید به‌طور ناگهانی تعطیل می‌شود. حالا چه؟ کودک شما بیمار می‌شود و شما را در بدهی فرو می‌برد. همسرتان پس‌انداز کمی که داشتید را برداشته و به یکباره می‌رود و شما را با بچه‌ها و بدهی‌ها تنها می‌گذارد.

قبل از اینکه قضاوت کنیم، بیایید به‌خاطر بسپاریم که تلاش، همه چیز نیست و تمام تلاش‌ها به‌صورت برابر نتیجه نمی‌دهند.

سؤال: شما مدام می‌گویید که چگونه طرز فکر رشد باعث می‌شود افراد به شماره یک، بهترین و موفق‌ترین تبدیل شوند. آیا طرز فکر رشد به معنای توسعه فردی و نه بهتر بودن از دیگران نیست؟

با استفاده از مثال‌هایی از افرادی که به اوج رسیدند، به شما نشان می‌دهم که طرز فکر رشد تا چه حد می‌تواند شما را پیش ببرد: باور به اینکه توانایی می‌تواند توسعه پیدا کند، به افراد اجازه می‌دهد تا توانمندی‌های بالقوه‌شان را بالفعل کنند.

بااین‌حال، این نکته حیاتی است: طرز فکر رشد واقعاً به افراد اجازه می‌دهد به آنچه که انجام می‌دهند، عشق بورزند و در هنگام مواجهه با مشکلات همچنان آن را دوست داشته باشند. ورزشکاران، مدیران، نوازندگان یا دانشمندانی که طرز فکر رشد داشتند، همه، آنچه را که انجام دادند، دوست داشتند؛ درحالی‌که بسیاری از آن‌هایی که طرز فکر ثابتی داشتند، چنین نبودند.

بسیاری از افرادی که طرز فکر رشد دارند، حتی برای رسیدن به اوج برنامه‌ریزی نکرده بودند. آن‌ها به

خاطر انجام کاری که عاشق آن بودند، به آنجا رسیدند. جالب است: اوج، جایی است که افراد دارای طرز فکر ثابت تشنهٔ بودن در آن هستند، اما بسیاری از افراد دارای طرز فکر رشد، درنتیجه شور و شوق به کاری که انجام می‌دهند، به آن می‌رسند.

این نکته نیز بسیار مهم است. در طرز فکر ثابت، همه چیز به نتیجه گرفتن خلاصه می‌شود. اگر شکست بخورید یا بهترین نباشید، همه چیز هدر رفته است. طرز فکر رشد به مردم اجازه می‌دهد تا برای آنچه که انجام می‌دهند، صرف‌نظر از نتیجه آن، ارزش قائل شوند. آن‌ها با مشکلات مبارزه می‌کنند، برنامه‌های جدیدی می‌ریزند و روی مسائل مهم کار می‌کنند. شاید درمان سرطان را پیدا نکرده‌اند، اما جست‌وجوی آن‌ها عمیقاً معنادار است.

وکیلی هفت سال را صرف مبارزه با بزرگ‌ترین بانک ایالت خود به نمایندگی از مردمی کرد که احساس می‌کردند، فریب خورده‌اند. پس از اینکه موفق نشد، گفت: «نمی‌توانم بگویم چون هفت سال را صرف انجام کاری کردم، پس حق دارم که موفق شوم. آیا آن را به خاطر موفقیت انجام دادم، یا به این دلیل که فکر می‌کردم خودِ تلاش ارزشمند است؟ به خاطر آن پشیمان نیستم. باید آن را انجام می‌دادم. نباید آن را به‌طور متفاوتی انجام می‌دادم.»

سؤال: افراد سخت‌کوش و موفق بسیاری می‌شناسم که طرز فکر ثابت دارند. آن‌ها همیشه تلاش می‌کنند تا باهوش بودن خود را ثابت کنند، اما سخت کار می‌کنند و چالش‌ها را می‌پذیرند. چگونه این امر با فکر شما که می‌گویید افراد داری طرز فکر ثابت، تلاش کم و کارهای آسان را دوست دارند جور در می‌آید؟

در مجموع، افرادی که طرز فکر ثابت دارند، موفقیت بدون زحمت را ترجیح می‌دهند، چراکه بهترین راه برای اثبات استعداد آن‌ها است؛ اما حق با شماست، افراد قدرتمند بسیاری نیز وجود دارند که فکر می‌کنند ویژگی‌های آن‌ها ثابت هستند و به دنبال اثبات دائمی اعتبار خودشان هستند. آن‌ها ممکن است شامل کسانی باشند که بزرگ‌ترین هدف زندگی آن‌ها این باشد که برنده جایزه نوبل شوند یا به ثروتمندترین فرد کره زمین تبدیل شوند. آن‌ها حاضر به انجام تمام کارهای لازم برای رسیدن به آن می‌باشند. به چنین افرادی در فصل مربوط به کسب‌وکار و رهبری پرداخته شده است.

این افراد ممکن است به اینکه تلاش بالا به معنای توانایی کم است، اعتقادی نداشته باشند؛ اما جنبه‌های دیگری از طرز فکر ثابت را دارند. ممکن است به‌طور مداوم استعدادشان را به نمایش بگذارند و احساس کنند که استعدادشان آن‌ها را نسبت به دیگران برتر می کند و احتمال دارد تحمل اشتباهات، نقد یا شکست یا هر چیزی که می‌تواند پیشرفت آن‌ها را مختل کند، نداشته باشند. اتفاقاً، افراد با طرز فکر رشد نیز ممکن است، جایزه نوبل یا پول زیاد را دوست داشته باشند؛ اما افراد با طرز فکر ثابت آن را به خاطر اثبات ارزششان یا چیزی که آن‌ها را بهتر از دیگران می کند، می خواهند.

سؤال: اگر طرز فکر ثابتم را دوست داشته باشم چه؟ اگر بدانم چه توانایی‌ها و استعدادهایی دارم، می‌دانم در کجا قرار دارم و می‌دانم چه انتظاری باید داشته باشم. چرا باید آن را رها کنم؟

اگر آن را دوست دارید، قطعاً باید آن را نگه دارید. این کتاب با روشن‌ساختن و ملموس کردن دو طرز فکر و جهانی که هرکدام ایجاد می‌کنند، به مردم نشان می‌دهد که آن‌ها حق انتخاب دارند. نکته این است که مردم می‌توانند انتخاب کنند که در چه جهانی می‌خواهند زندگی کنند.

طرز فکر ثابت این احساس را ایجاد می‌کند که واقعاً می‌توانید حقیقت همیشگی خودتان را بدانید و این می‌تواند آرامش‌بخش باشد: لازم نیست که برای فلان و بهمان تلاش کنید، چراکه استعداد ندارید. شما در هر چیزی موفق خواهید شد چراکه استعدادش را دارید.

فقط مهم است که از اشکالات این طرز فکر آگاه باشید. ممکن است با دست کم گرفتن استعدادتان، خودتان را از فرصتی محروم کنید یا ممکن است با فرض اینکه استعدادتان شما را به‌موفقیت خواهد رساند، شانس موفقیتتان را تضعیف کنید.

به‌هرحال داشتن طرز فکر رشد شما را مجبور نمی‌کند که در جست‌وجوی چیزی باشید. تنها به شما می‌گوید که می‌توانید مهارت‌هایتان را گسترش دهید؛ اما هنوز هم انجام این کار به شما بستگی دارد.

سؤال: آیا همه چیز در مورد افراد می‌تواند تغییر داده شود و آیا افراد باید تلاش کنند که هر چیزی را که می‌توانند تغییر دهند؟

طرز فکر رشد، باورِ پرورش و توسعه توانایی‌هاست؛ اما به شما نمی‌گوید تا چه اندازه‌ای می‌توان تغییر کرد یا تغییر، چقدر زمان خواهد برد و به این معنا نیست که همه چیز، مانند اولویت‌ها یا ارزش‌ها می‌تواند تغییر کند.

یک‌بار در تاکسی بودم و راننده به اپرایی در رادیو گوش می‌داد. من که فکر می‌کردم چطور سر صحبت را باز کنم، گفتم: «آیا اپرا دوست دارید؟» او جواب داد: «نه از آن متنفرم. همیشه از آن نفرت داشته‌ام». گفتم: «قصد فضولی ندارم، اما چرا به آن گوش می‌دهید؟» او گفت که پدرش بازیگر اپرا بوفا (کمدی موزیکال) بوده است و در هر فرصتی به موزیک‌های نمایش‌های او گوش می‌داد. راننده تاکسی من که در آن زمان میان‌سال بود، برای سال‌های بسیاری سعی کرده بود که واکنش نشاط‌انگیزی نسبت به

اپرا داشته باشد. دیسک‌ها را پخش می‌کرد، همهٔ اسکورها را می‌خواند. تمام آن‌ها بی‌فایده بود. به او توصیه کردم: «از خودتان انتقاد نکنید، افراد بافرهنگ و باهوش زیادی هستند که از اپرا متنفرند. چرا خودتان را یکی از آن‌ها در نظر نمی‌گیرید؟»

طرز فکر رشد همچنین نمی‌گوید که هر چیزی را که می‌توان تغییر داد، باید تغییر داد. همه ما، باید برخی از عیوبمان را قبول کنیم، به‌خصوص آن‌هایی را که واقعاً به زندگی ما یا دیگران آسیب نمی‌رسانند.

طرز فکر ثابت، در مسیر توسعه و تغییر، مانع ایجاد می‌کند. طرز فکر رشد، نقطه شروع تغییر است، اما افراد باید به‌تنهایی تصمیم بگیرند که در چه مسیری، تلاش‌های آن‌ها برای تغییر، ارزش بیشتری خواهد داشت.

سؤال: آیا افرادی که طرز فکر ثابت دارند، صرفاً فاقد اعتمادبه‌نفس هستند؟

نه. قبل از هرگونه اتفاقی، افراد دارای طرز فکر ثابت، درست به‌اندازه افراد با طرز فکر رشد اعتمادبه‌نفس دارند؛ اما همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، اعتمادبه‌نفس آن‌ها بسیار شکننده‌تر است، چراکه موانع و حتی تلاش می‌تواند آن را تضعیف کند.

جوزف مارتوچیو، [14] درخصوص کارمندانی که در دوره کوتاه آموزشی کامپیوتر شرکت می‌کردند، مطالعه‌ای انجام داد. نیمی از کارمندان در طرز فکر ثابت قرار داده شدند. او به آن‌ها گفت که مهم‌ترین چیز، میزان توانایی است که در اختیار دارند. نیمی دیگر در طرز فکر رشد قرار داده شدند و آن‌ها گفت که مهارت‌های کامپیوتری می‌تواند از طریق تمرین، توسعه یابد. تک‌تک افراد در این طرز فکرها قرار داده شدند و سپس دوره را آغاز کردند.

اگرچه دو گروه، با اعتمادبه‌نفس کاملاً برابری درخصوص مهارت‌های کامپیوتری‌شان آغاز کردند، اما در پایان دوره کاملاً متفاوت به‌نظر می‌رسیدند. آن‌هایی که در گروه طرز فکر رشد بودند، باوجود اشتباهات ناگزیر بسیاری که داشتند، با یادگیری اعتمادبه‌نفس قابل‌توجهی در رابطه با مهارت‌های کامپیوتری‌شان به‌دست می‌آوردند؛ اما افرادی که در طرز فکر ثابت قرار داده شدند، پس از یادگیری، به خاطر اشتباهاتی که کرده بودند، درواقع اعتمادبه‌نفس خود را نسبت به مهارت‌های کامپیوتری‌شان

از دست می‌دادند.

وضعیت مشابه برای دانشجویان برکلی اتفاق افتاد. ریچارد رابینز و جنیفر پالس، دانشجویان دانشگاه کالیفرنیا در برکلی را در طی سال‌هایی که در کالج بودند، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها متوجه شدند که دانشجویان دارای طرز فکر رشد، همان‌طور که بارها و بارها با چالش‌های دانشگاه مواجه شده و بر آن‌ها غلبه کردند، اعتمادبه‌نفس بیشتری به‌دست آوردند. بااین حال، اعتمادبه‌نفس دانشجویان دارای طرز فکر ثابت، در مواجهه با چالش‌های مشابه، تحلیل یافت.

به همین دلیل است که افراد با طرز فکر ثابت، باید مراقب اعتمادبه‌نفسشان باشند و از آن محافظت کنند. بهانه‌تراشی‌های جان مک انرو به همین دلیل بود: برای محافظت از اعتمادبه‌نفسش.

میشل وی، [۱۵] گلف باز نوجوانی است که تصمیم گرفت تا با پسران بزرگ‌تر رقابت کند. میشل وارد سونی اپن[۱۶]، یک تورنمنت PGA شد که بهترین بازیکنان مرد جهان در آن حضور می‌یابند. افرادی که دیدگاه آن‌ها از طرز فکر ثابت ناشی می‌شد، با عجله به او هشدار دادند که اگر ضعیف عمل کند، ممکن است صدمات جدی به اعتمادبه‌نفسش وارد کند: «شکست زودهنگام در رقابت‌های برتر، ممکن است به پیشرفت طولانی‌مدت او صدمه وارد کند».

ویجی سینگ، [۱۷] گلف باز برجسته‌ای که در تور حضور داشت، هشدار داد که برنده‌نشدن همیشه بار منفی دارد.

اما میشل وی مخالف بود. او برای نوازش اعتمادبه‌نفسش به آنجا نمی‌رفت. «هنگامی که مسابقات کوچک را می‌بَرید، برنده‌شدن‌های متعدد کاری ندارد. کاری که اکنون می‌خواهم انجام بدهم این است که برای آینده آماده شوم» او به دنبال تجربه یادگیری بود، مثل بازی‌کردن با بهترین بازیکنان جهان در فضای تورنمنت.

پس از تورنمنت، اعتمادبه‌نفس میشل وی، حتی ذره‌ای صدمه ندید. او دقیقاً آنچه را که می‌خواست به‌دست آورده بود. «فکر می‌کنم که یاد گرفتم. می‌توانم در اینجا بازی کنم». میشل برای پیوستن به جمع برندگان، راه طولانی در پیش رو داشت، اما اکنون به مفهوم آنچه که در پی آن بود، دست یافته بود.

چند سال پیش، نامه‌ای از یک شناگر رقابت‌کننده در کلاس جهانی دریافت کردم.

استاد دوِک عزیز:

من همیشه با اعتمادبه‌نفس مشکل داشته‌ام. مربیانم همیشه به من می‌گفتند که به خودم ۱۰۰درصد باور داشته باشم. آن‌ها به من می‌گفتند که اجازه ندهم هیچ‌گونه شک و تردیدی وارد ذهنم شود و به این فکر کنم که چقدر بهتر از هر کس دیگری هستم. نمی‌توانستم این کار را انجام دهم، چون همیشه نسبت به نقص و اشتباهاتی که در هر مسابقه دارم، کاملا آگاهم. حتی تلاش برای فکرکردن به اینکه عالی و بی‌نقص هستم، اوضاع را بدتر کرد. پس‌ازآن مقاله شما و اینکه تمرکز بر یادگیری و پیشرفت تا چه اندازه مهم می‌باشد را خواندم. این مقاله مرا متحول ساخت. نقص‌های من چیزهایی هستند که می‌توانم روی آن‌ها کار کنم! اکنون، اشتباهات، بسیار مهم به‌نظر نمی‌رسد. می‌خواستم بابت اینکه به من یاد دادید که چطور اعتمادبه‌نفس داشته باشم، این نامه را برای شما بنویسم. از شما متشکرم.

با احترام

مری ویلیامز

چیز قابل‌توجهی که از تحقیقاتم یاد گرفتم این است که در طرز فکر رشد، همیشه نیاز به اعتمادبه‌نفس ندارید. منظور من این است که حتی زمانی که فکر می‌کنید در چیزی خوب نیستید، هنوز هم می‌توانید با تمام وجود در آن شیرجه بزنید و آن را ادامه دهید. درواقع، گاهی می‌توانید کاری را با تمام وجود شروع کنید به این دلیل که در آن خوب نیستید. این ویژگی‌های فوق‌العاده طرز فکر رشد است. برای اینکه بخواهید کاری انجام دهید و از انجام‌دادن آن لذت ببرید، لازم نیست که فکر کنید از قبل در آن عالی هستید.

این کتاب یکی از سخت‌ترین کارهایی بود که تاکنون انجام داده‌ام. من کتاب‌ها و مقالات بسیار زیادی خوانده‌ام. حجم اطلاعات بسیار زیاد بود. هرگز به شیوه محبوبی ننوشته‌ام. این دلهره‌آور بود. آیا برایم آسان به‌نظر می‌رسید؟ از شما می‌خواهم که بدانید تلاش زیادی برد، اما لذت زیادی به‌ارمغان آورد.

طرز فکر خود را رشد دهید

مردم همه با عشق به یادگیری متولد می‌شوند، اما طرز فکر ثابت می‌تواند آن را از بین ببرد. به زمانی

فکر کنید که از چیزی لذت می‌برید، جدول حل می کنید، ورزش می کنید، رقص جدیدی را یاد می گیرید. سپس سخت می‌شود و می خواهید آن را رها کنید. شاید به‌طور ناگهانی احساس خستگی، سرگیجه، بی‌حوصلگی یا گرسنگی کنید. دفعه بعدی که این اتفاق می‌افتد، خودتان را گول نزنید. این طرز فکر ثابت است. خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. همان‌طور که با چالش‌ها مواجه می‌شوید و یاد می گیرید، مجسم کنید که مغزتان ارتباطات جدیدی را شکل می‌دهد. بی‌وقفه ادامه دهید.

ایجاد جهانی که در آن عالی و بدون نقص باشیم، وسوسه‌انگیز است. (همان‌طور که این احساس را از مدرسه ابتدایی به‌یاد می‌آورم.) می‌توانیم شریکی انتخاب کنیم، دوستی پیدا کنیم و افرادی را استخدام کنیم که به ما احساس بی‌عیب و نقص بودن بدهند؛ اما به آن فکر کنید، آیا تصمیمتان این است که هرگز رشد نکنید. دفعه بعد که وسوسه شدید خودتان را با ستایش‌کنندگان احاطه کنید، به کلیسا بروید. بقیه عمرتان، به دنبال انتقاد سازنده باشید.

آیا در گذشته‌تان چیزی وجود دارد که فکر می کنید شما را سنجیده باشد؟ نمره آزمون؟ عمل متقلبانه یا سنگدلانه؟ اخراج‌شدن از کار؟ مورد بی‌اعتنایی قرارگرفتن؟ روی آن چیز تمرکز کنید. تمام احساساتی که به آن مربوط می‌شوند را حس کنید. اکنون آن را در چشم‌انداز طرز فکر رشد قرار دهید. صادقانه به نقش خود در آن نگاه کنید؛ اما درک کنید که آن، هوش یا شخصیت شما را تعریف نمی کند. درعوض، بپرسید: چه چیزی از آن تجربه یاد گرفتم؟ (یا می‌توانستم یاد بگیرم!) چگونه می‌توانم از آن به‌عنوان پایه‌ای برای رشد استفاده کنم؟ به آن فکر کنید.

زمانی که احساس افسردگی می کنید چه کاری انجام می‌دهید؟ آیا کارها را با تلاش بیشتری انجام می‌دهید یا آن‌ها را رها می کنید؟ دفعه بعد که احساس افسردگی کردید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید. به یادگیری، چالش و مواجهه با موانع فکر کنید. تلاش را به‌عنوان نیرویی سازنده مثبت، نه به‌عنوان سربار بزرگ ببینید. این روش را امتحان کنید تا ببینید چگونه جواب می‌دهد. آیا چیزی وجود دارد که همواره می خواستید انجام دهید، اما ترسیده‌اید که در آن خوب نباشید؟ برای انجام‌دادن آن برنامه‌ریزی کنید.

فصل۳) حقیقت توانایی و دستاورد

سعی کنید توماس ادیسون را به آن وضوح که می‌توانید، تصور کنید. به این فکر کنید که چه کاری انجام می‌دهد و کجا در حال کارکردن است. آیا تنهاست؟ من از مردم پرسیدم و آن‌ها همیشه چیزهایی مثل این گفتند: او در کارگاهش است و اطراف او پر از تجهیزات است. روی گرامافون کار می‌کند و چیزهای مختلفی را امتحان می‌کند. موفق می‌شود![آیا او تنهاست؟] بله او این مسائل را به‌تنهایی انجام می‌دهد چراکه تنها کسی است که می‌داند به دنبال چه چیزی است.

«او در نیوجرسی است. کت سفیدی بر تن دارد و در اتاقی مثل آزمایشگاه ایستاده است. روی یک چراغ برق کار می‌کند. ناگهان، کار می‌کند![آیا او تنهاست؟] بله. او فرد گوشه‌گیری است که دوست دارد به‌تنهایی وسایل را تعمیر کند» .

در حقیقت تاریخ، نشان می‌دهد که ادیسون فرد بسیار متفاوتی بود و به شیوه کاملاً متفاوتی کار می‌کرد. او انزواطلب نبود. برای اختراع لامپ، سی دستیار، ازجمله دانشمندانی که به‌خوبی آموزش دیده بودند در اختیار داشت که اغلب به‌صورت شبانه‌روز در آزمایشگاه مجهز و مدرنی کار می‌کردند. همه چیز به‌طور ناگهانی اتفاق نیفتاد. لامپ به نماد آن لحظه‌ای که راه‌حل موفقیت‌آمیز یافت شد، تبدیل شده است، اما اختراع در یک لحظه انجام نشد. درواقع، لامپ یک اختراع نبود، بلکه شبکه کلی از اختراعات زمان‌بری بود که هرکدام نیازمند یک یا چند شیمیدان ریاضیدان، فیزیکدان، مهندس و شیشه‌گر بود.

ادیسون تعمیرکننده ساده‌لوح یا روشن‌فکر روحانی نبود. «جادوگر منلوپارک» (ادیسون) ، کارآفرینی زرنگ و دانا بود که به‌طور کامل از توانمندی تجاری اختراعاتش آگاه بود. او همچنین می‌دانست که چگونه خودش را مورد توجه و علاقه مطبوعات قرار دهد. گاهی اوقات بر دیگران به‌عنوان مخترع چیزی چیره می‌شد؛ زیرا می‌دانست چگونه خودش را تبلیغ کند.

بله او نابغه بود؛ اما همیشه این گونه نبود. نویسنده زندگینامه او، با بررسی دقیق تمامی اطلاعات موجود، فکر می‌کند که او تقریباً پسری معمولی در زمان و مکان خودش بوده است. تامِ جوان، با آزمایش‌کردن و کارهای مکانیکی (شاید مشتاقانه‌تر از بسیاری دیگر) رشد کرد، اما ماشین‌آلات و

فناوری بخشی از تجربه پسران عادی غرب میانه بود؛ اما درنهایت، آنچه او را متمایز کرد، طرز فکر و کشش درونی او بود. هرگز کنجکاوی را متوقف نکرد، پشت سر هم به دنبال چالش‌های جدید بود. مدت‌ها پس از اینکه سایر مردان جوان نقش خود را در جامعه یافته بودند، او سوار بر قطار از شهری به شهری دیگر می‌رفت و هر چیزی که می‌توانست درباره تلگراف یاد می گرفت و از نردبان دستگاه‌های تلگرافچی‌ها بالا می‌رفت و در حال پرورش و توسعه خود بود و پیشرفت شخصی و اختراع در زمینه کاری‌اش، به‌عنوان عشق همیشگی او باقی ماند.

افسانه‌های بسیاری در مورد توانایی و موفقیت وجود دارد، به‌خصوص درباره فرد نابغه و تنهایی که به‌طور ناگهانی چیزهای شگفت‌انگیز تولید می کند. بااین‌حال، شاهکار داروین یعنی نظریه تکامل، حاصل سال‌ها کار گروهی در این زمینه، صدها بحث با همکاران و مربیان، چندین پیش‌نویس اولیه و وقف نیمی از عمر قبل از به‌ثمررسیدن آن بوده است. موتزارت بیش از ده سال برای هر اثری که امروز تحسین می کنیم، زحمت کشید. پیش از آن ساخته‌های او تا این اندازه بدیع یا جالب نبودند. درواقع، آن‌ها اغلب تکه‌های گرفته‌شده از دیگر آهنگسازان بود که به هم وصله می‌شدند. این فصل درخصوص عناصر تشکیل‌دهنده واقعی موفقیت است. دراین‌باره است که چرا برخی از مردم به کمتر از حد انتظار و برخی از مردم به بیشتر از آن دست می‌یابند.

طرز فکر و موفقیت در مدرسه

بیایید از قلمرو آسمانی موتزارت و داروین قدم بیرون بگذاریم و دوباره به زمین بازگردیم تا ببینیم که چگونه طرز فکر باعث ایجاد موفقیت در زندگی واقعی می‌شود. خنده‌دار است، اما مشاهده دانش‌آموزی که تحت طرز فکر رشد شکوفا می‌شود، تأثیر بیشتری از تمامی داستان‌ها در مورد موتزارت و داروین بر من دارد. شاید به این دلیل که ارتباط بیشتری به من و شما دارد، به آنچه که برایمان اتفاق افتاده است و اینکه چرا در جای امروزمان قرار داریم ارتباط بیشتری دارد و به کودکان و توانایی‌های بالقوه آن‌ها مربوط می‌شود.

به کره زمین برگردیم، ما طرز فکر دانش‌آموزان را در زمان انتقالشان به دبیرستان مقدماتی سنجیدیم: آیا بر این باور بودند که هوش آن‌ها ویژگی ثابتی است یا می‌تواند توسعه داده شود؟

سپس آن‌ها را در دو سال بعد تحت نظر قرار دادیم. انتقال به دوره دبیرستان مقدماتی، دوران چالش‌برانگیزی برای بسیاری از دانش‌آموزان است. کارها بسیار سخت‌تر می‌شود، سیاست‌های نمره‌دهی سخت‌گیرانه‌تر می‌شود و آموزش، کمتر به‌صورت شخصی است و همه این‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که دانش‌آموزان در حال مقابله با بلوغ بدنی و نقش‌های جدیدشان می‌باشند. نمرات آنها اغلب کم‌تر می‌شوند!

در مطالعه ما، تنها دانش‌آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند، نمراتشان کاهش یافت. آن‌ها افت فوری در نمرات نشان دادند و در طول دو سال نمراتشان، به‌تدریج بدتر و بدتر شد؛ اما نمرات دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد در طول دو سال افزایش یافت.

هنگامی که دو گروه وارد دبیرستان شدند، سوابق گذشته دو گروه تفاوت چندانی نداشت. در محیط دوستانه‌تر مدرسه، آن‌ها نمرات و دستاوردهای مشابهی در امتحانات کسب کرده بودند. تنها زمانی که با چالش دبیرستان مقدماتی مواجه شدند، شروع به تفکیک‌شدن از یکدیگر کردند.

توضیحات دانش‌آموزان دارای طرز فکر ثابت درباره علت نمرات ضعیفشان این‌گونه بود. بسیاری از توانایی‌هایشان بدگویی کردند: «من احمق هستم» یا «در ریاضی خیلی ضعیفم» و بسیاری این احساسات را با سرزنش شخص دیگری همراه می‌کردند: «[معلم ریاضی]مرد چاق و شلخته‌ای است.

و[معلم انگلیسی]آدم نامرتب و کثیفی است.» این تجزیه‌وتحلیل‌های جالب درباره مشکلات، به‌سختی نقشه راه موفقیت‌های آینده را فراهم می‌کند.

درعوض دانش‌آموزان دارای طرز فکر رشد، با تهدیدات شکست، تمام منابعشان را برای یادگیری بسیج می‌کنند. این دانش‌آموزان به ما گفتند که آن‌ها نیز، گاهی اوقات احساس ضعف می‌کنند، اما عکس‌العملشان این است که به‌شدت تلاش کنند و هر آنچه را که لازم باشد، انجام دهند. آن‌ها مثل جرج دانتزیگ بودند. او که بود؟

جورج دانتزیگ، دانشجوی کارشناسی ارشد ریاضی در برکلی بود. یک روز، طبق معمول، در اواخر کلاس ریاضی با عجله وارد کلاس شد و به‌سرعت دو مسئله مربوط به تکالیفش را از روی تخته‌سیاه کپی کرد. وقتی‌که بعداً خواست آن‌ها را حل کند، متوجه شد که بسیار دشوارند و چند روز زمان برد تا بتواند آن‌ها را حل کند. آن‌ها مسائل معمولی ریاضی نبودند. آن‌ها دو مسئله ریاضی معروف بودند که هرگز تا آن زمان حل‌نشده بودند.

سندرم تلاش کم

آن گروه از دانش‌آموزان ما که طرز فکر ثابت داشتند، در مواجه با این انتقال سخت به دوره بالاتر، آن را به‌عنوان تهدید دیدند. آشکارشدن عیب‌های آن‌ها و تبدیل‌شدن از برنده به بازنده، تهدیدکننده بود. درواقع، در طرز فکر ثابت، نوجوانی آزمون بزرگی است. من باهوشم یا کندذهن؟ زیبا هستم یا زشت؟ جذابم یا غیرجذاب؟ برنده هستم یا بازنده؟ و در طرز فکر ثابت، بازنده برای همیشه بازنده است.

جای تعجب نیست که بسیاری از نوجوانان استعدادهایشان را نه برای یادگیری، بلکه برای محافظت از عزت‌نفسشان استفاده می‌کنند و یکی از راه‌های اصلی برای انجام این کار (گذشته از مقصر دانستن معلمانشان) تلاش‌نکردن است. این زمانی است که برخی از برجسته‌ترین دانش‌آموزان، درست مثل نادیا سالرنو-سونبرگ، به‌سادگی، تلاش کردن را متوقف می‌کنند. درواقع، دانش‌آموزان دارای طرز فکر ثابت به ما می‌گویند که هدف اصلی آن‌ها در مدرسه به غیر از اینکه باهوش به‌نظر برسند، این است که کمترین تلاش ممکن را به‌کار ببرند. آن‌ها صمیمانه با اظهاراتی مثل این موافقند:

«در مدرسه هدف اصلی من این است که کارها را به آسان‌ترین طریق ممکن انجام دهم تا مجبور

نباشم به‌سختی تلاش کنم».

این سندرم تلاش کم، اغلب به‌عنوان شیوه‌ای دیده می‌شود که نوجوانان، با آن استقلالشان از بزرگ‌سالان را ثابت می‌کنند، اما همچنین شیوه‌ای است که دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت از خودشان محافظت می‌کنند. آن‌ها مشاهده می‌کنند که بزرگ‌سالان می‌گویند: «حالا شما را مورد سنجش قرار می‌دهیم تا ببینیم چه چیزی یاد گرفته‌اید» و آن‌ها پاسخ می‌دهند: «نه شما این کار را نمی‌کنید».

جان هولت، مربی بزرگ می‌گوید تمام انسان‌ها، زمانی‌که دیگران به قضاوت آن‌ها نشسته‌اند همین نمایش را به‌اجرا می‌گذارند. «بدترین دانش‌آموزی که تابه‌حال داشتیم، به عبارتی بدترین دانش‌آموزی که تابه‌حال با او مواجه شده بودم، در خارج از کلاس درس به‌اندازه هر دانش‌آموز دیگر مدرسه، بالغ، باهوش و جالب‌توجه بود.» مشکل کجا بود؟ در برهه‌ای از زمان، هوش و تحصیلات او از هم جدا شدند.

برای دانش‌آموزانی با طرز فکر رشد، متوقف‌کردن تلاش عاقلانه نیست. برای آن‌ها، دوره نوجوانی فرصت است: زمانی برای یادگیری مطالب جدید است، زمانی‌که آن‌ها می‌فهمند چه دوست دارند و می‌خواهند در آینده چه کسی باشند.

بعداً، پروژه‌ای را که به‌وسیله آن، طرز فکر رشد را به دانش‌آموزان دبیرستانی آموزش دادیم، توصیف خواهم کرد. آنچه می‌خواهم بگویم این است که چگونه آموزش این طرز فکر به آن‌ها باعث از بند رها شدن تلاششان گردید. روزی، در حال معرفی طرز فکر رشد به گروه جدیدی از دانش‌آموزان بودیم. به یکباره جیمی، یکی از بی‌علاقه‌ترین و کم تلاش‌ترین بچه‌های گروه، اشک در چشمانش جمع شد: «منظورتان این است که مجبور نیستم، خنگ باشم؟» از آن روز به بعد، او تلاش کرد. تا دیروقت بیدار می‌ماند تا تکالیفش را انجام دهد، کاری که هرگز خودش را به خاطر آن به‌زحمت نمی‌انداخت. کم‌کم تکالیفش را زودتر از موعد ارائه می‌داد، بنابراین می‌توانست بازخورد آن‌ها را دریافت کرده و آن‌ها را اصلاح کند. جیمی اکنون باور داشت که سخت‌کوشی، شما را آسیب‌پذیر نمی‌کند؛ بلکه چیزی است که شما را باهوش‌تر می‌کند.

کشف مغزتان

یکی از دوستان نزدیکم، به‌تازگی چیزی به من داد که خودش نوشته بود، شعر-داستانی که مرا یاد جیمی و تلاش رها شده او انداخت. معلم کلاس دوم دوستم، خانم بیر، از هر دانش‌آموزی خواسته بود که روی کاغذ اسبی بکشد آن را از کاغذ جدا کند. او سپس تمام اسب‌ها را در بالای تخته‌سیاه به صف قرار داد و پیام طرز فکر رشد خود را ارائه داد: «سرعت اسب شما درست به‌اندازه سرعت مغز شماست. هر بار که چیزی یاد می گیرید، اسبتان، به جلو حرکت خواهد کرد» .

دوست من زیاد در مورد مقوله «مغز» مطمئن نبود. پدرش همیشه به او گفته بود «بیش‌ازحد حرف می‌زنی و مغز بیش‌ازحد کوچکی نسبت به آنچه که نشان می‌دهی داری.» به‌علاوه، به‌نظر می‌رسید که اسب او فقط در دروازه شروع نشسته بود درحالی‌که «مغز بقیه به تعقیب و گریز یادگیری ملحق شده بود» ، به‌ویژه مغز هنک و بیلی، نوابغ کلاس که اسب آن‌ها جلوتر از اسب بقیه کلاس روبه‌جلو می‌تاخت؛ اما دوست من دلسرد نشد. برای بهبود مهارت‌هایش، به خواندن کتاب‌های کومیک با مادرش ادامه داد و زمانی که با مادربزرگش کارت بازی می کرد به اضافه‌کردن امتیازاتش ادامه داد. به‌زودی اسبم همانند ویرلاوی به نرمی به جلو حرکت کرد و هیچ‌کسی نمی‌توانست جلودار او باشد. در طول هفته‌ها و ماه‌ها روبه‌جلو می‌تاخت و همه را یکی پس از دیگری پشت سر می گذاشت. در دور آخر مسابقه در اواخر بهار، اسب مسابقه هنک و بیلی تنها با اختلاف کمی جلو بودند و زمانی‌که آخرین زنگ به صدا در آمد، اسب من با اختلاف بسیار ناچیزی برنده شد! پس‌ازآن می‌دانستم که مغز دارم: اسب من شاهد من بود.

پل ورتمن

البته، یادگیری نباید واقعاً یک مسابقه باشد؛ اما این مسابقه به دوستم کمک کرد تا مغزش را کشف کند و آن را دوباره به تحصیلاتش متصل کند.

انتقال به کالج

انتقالی دیگر، بحرانی دیگر، کالج است. زمانی‌که همه دانش‌آموزانی که در دبیرستان باهوش بودند، در یکجا گرد می‌آیند؛ مانند دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل ما که تا دیروز افراد بسیار موفقی بودند، اما امروز چه کسی هستند؟

در هیچ کجا، اضطراب ناشی از خلع سلاح شدن، قابل لمس‌تر از کلاس‌های پیش پزشکی نیست. در فصل گذشته، مطالعه‌مان درباره دانشجویان مضطرب اما امیدواری که نخستین امتحان درس شیمی دانشگاهی خود را می‌دادند، ذکر کردم. این دوره مشخص می‌کند آیا آن‌ها وارد دوره پیش پزشکی می‌شوند و همه می‌دانند که دانش‌آموزان برای موفقیت در این دوره، تقریباً از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند.

در آغاز ترم، طرز فکر دانش‌آموزان را سنجیدیم و سپس آن‌ها را در طول دوره زیر نظر قرار دادیم و نمراتشان را بررسی کردیم و درباره استراتژی‌های مطالعه‌شان، از آن‌ها سؤال کردیم. یک‌بار دیگر متوجه شدیم که دانش‌آموزان با طرز فکر رشد نمرات بهتری در این دوره کسب کردند. حتی زمانی‌که در آزمون خاصی ضعیف عمل کردند، در امتحانات بعدی جبران کردند. هنگامی‌که دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت ضعیف عمل کردند، سعی نکردند که جبران کنند.

در این دوره، همه مطالعه کردند؛ اما راه‌های مختلفی برای مطالعه وجود دارد. بسیاری از دانش‌آموزان این‌گونه مطالعه می‌کنند: آن‌ها کتاب درسی و یادداشت‌هایی که سر کلاس برداشته‌اند را می‌خوانند. اگر موضوعی واقعاً سخت باشد، دوباره می‌خوانند یا ممکن است سعی کنند هر چیزی را که می‌توانند، مانند جاروبرقی، جمع‌آوری و حفظ کنند و این شیوه مطالعه دانش‌آموزان طرز فکر ثابت بود. اگر در امتحان ضعیف عمل می‌کردند، به این نتیجه می‌رسیدند که در شیمی استعداد ندارند. گذشته از همه این‌ها، آنگاه می‌گفتند: «هر کاری که ممکن بود، انجام دادم؛ مگه نه؟»

هرگز بدین گونه نیست. آن‌ها اگر متوجه می‌شدند که دانش‌آموزان با طرز فکر رشد چه‌کاری انجام می‌دهند، شوکه می‌شدند.

حتی برای من قابل توجه بود. دانش‌آموزان با طرز فکر رشد به‌طور کامل مسئولیت یادگیری و ایجاد انگیزه برای خودشان را به‌عهده گرفتند. آن‌ها به‌جای غرق‌شدن در حفظ طوطی‌وار موضوعات درسی، گفتند: «در تمام کلاس‌ها، به دنبال موضوعات و اصول اساسی بودم» و «اشتباهاتم را تا زمانی‌که مطمئن شدم آن‌ها را درک کرده‌ام، وارسی می‌کردم.» آن‌ها برای یادگیری مطالعه می‌کردند، نه فقط به خاطر اینکه نفر اول امتحان شوند و درواقع، به همین دلیل بود که نمرات بالاتری گرفتند، نه به

خاطر اینکه باهوش‌تر بودند یا پیش‌زمینه علمی بهتری داشتند.

هنگامی که درس‌ها سخت می‌شد، آن‌ها به‌جای ازدست‌دادن انگیزه‌شان، می‌گفتند: «من علاقه‌ام به درس‌ها را حفظ کردم.» ، «نسبت به امتحان شیمی خوش‌بین ماندم.» ، «انگیزه مطالعه‌کردن را حفظ کردم.» حتی اگر فکر می‌کردند که کتاب درسی خسته‌کننده بود یا استاد سختگیر بود، اجازه نمی‌دادند که انگیزه آن‌ها از بین برود. به همین دلیل بود که بیش از قبل به خودشان انگیزه می‌دادند.

مدت کوتاهی پس از اینکه به یکی از دانشجویان مقطع کارشناسی طرز فکر رشد را آموزش دادم، ایمیلی دریافت کردم. این شیوه‌ای بود که او قبلاً مطالعه می‌کرد: «هنگامی که با درس واقعاً دشواری مواجه می‌شدم، اغلب آن درس را بارها و بارها می‌خواندم.» پس از یادگیری طرز فکر رشد، او شروع به استفاده از استراتژی‌های بهتری کرد که نتیجه داد:

پروفسور دِوِک عزیز؛ وقتی امروز هایدی [دستیار آموزش]، نتایج آزمون را به من گفت، نمی‌داستم که گریه کنم یا فقط بنشینم. هایدی به شما خواهد گفت که شبیه کسانی بودم که برنده لاتاری شده‌اند (و همین‌طور هم احساس می‌کردم) . نمی‌توانم باور کنم که به این خوبی عمل کرده‌ام. فقط انتظار داشتم که نمره قبولی گرفته باشم. تشویق و انگیزه‌ای که به من داده‌اید باعث پیشرفتم در زندگی شده است. احساس می‌کنم که نمره فوق‌العاده‌ای به‌دست آورده‌ام، اما این کار را به‌تنهایی انجام ندادم. پروفسور دوک، شما نه‌تنها تئوری [خود را] آموزش می‌دهید؛ بلکه آن را نشان می‌دهید. از شما برای درس‌های که دادید تشکر می‌کنم. این درس‌ها بسیار با ارزش‌اند، شاید با ارزش‌ترین چیزهایی که در دانشگاه کلمبیا یاد گرفته‌ام و به آن‌ها عمل خواهم کرد. از شما بسیار بسیار سپاسگزارم (و همین‌طور از هایدی) . دیگر درمانده نیستم.

ژان
از آنجایی که افراد دارای طرز فکر رشد به یادگیری فکر می کنند، از تمام شیوه‌های مختلف ایجاد یادگیری مطلع می‌شوند. عجیب است. دانش‌آموزان پیش پزشکی ما که طرز فکر ثابت داشتند، تقریباً هر کاری برای کسب نمره بهتر انجام می‌دادند، به‌جز اینکه مسئولیت کامل این کار را تا زمانی که نتیجه دلخواه به‌دست آید، بر عهده بگیرند.

آیا همه برابر خلق شده‌اند؟

آیا این موضوع بدین معناست که هر کسی که طرز فکر درستی داشته باشد، می‌تواند به‌خوبی عمل کند؟ آیا همه کودکان به‌طور برابری خلق شده‌اند؟ اجازه دهید سؤال دوم را اول جواب دهیم. نه برخی از کودکان متفاوت هستند. در کتاب «کودکان بااستعداد»، الن وینر توصیفات باورنکردنی از اعجوبه‌ها ارائه می‌دهد. آن‌ها کودکانی هستند که به‌نظر می‌رسند با توانایی بالاتر و علاقه بسیار شدید متولد می‌شوند و کسانی هستند که از طریق پیگیری بی‌وقفه این علایق، به‌طور شگفت‌آوری موفق می‌شوند. مایکل یکی از این افراد باهوش زودرس بود. او به‌طور مداوم با حروف و اعداد بازی می کرد، از پدر و مادرش سؤال‌های بی‌پایانی در مورد حروف و اعداد می‌پرسید، صحبت می کرد، می خواند و به‌طور باورنکردنی مسئله‌های ریاضی را در سنین کودکی انجام می‌داد. مادر مایکل گزارش می‌دهد که او در چهارماهگی گفت، «مامان، بابا، شام چی داریم؟» در ده‌ماهگی، با خواندن کلماتی که روی علائم بود، مردمی که در سوپر مارکت بودند را شگفت‌زده کرد. همه فکر کردند که مادرش به‌جای او حرف می‌زد به‌گونه‌ای که مشخص نباشد صدا از کجا می‌آید. پدرش می گوید که مایکل در سه‌سالگی، نه‌تنها جبر حل می کرد؛ بلکه قوانین جبر را کشف و اثبات می کرد. هر روز، زمانی که پدرش از محل کار به خانه می‌رسید، مایکل او را به سمت کتاب ریاضی می‌برد و می گفت، «پدر، بیا ریاضی کار کنیم».

مایکل قطعاً با توانایی‌های خاصی متولد شده است، اما از نظر من، برجسته‌ترین ویژگی او، عشق شدیدش به یادگیری و چالش است. پدر و مادرش نمی‌توانستند او را وادار به ترک فعالیت‌هایش کنند. این قضیه در مورد هر اعجوبه‌ای که وینر توصیف می کند، صادق است. اغلب مردم بر این باورند که «نبوغ» خود توانایی است. بااین حال، آنچه که آن را تغذیه می کند، کنجکاوی بی‌پایان و دائمی و

جست‌وجوی چالش‌ها است.

آیا توانایی است یا طرز فکر؟ آیا توانایی موسیقی موتزارت باعث موفقیت او شد یا این واقعیت که به حدی کار کرد که دست‌هایش تغییر شکل دادند؟ آیا توان علمی داروین بود یا این واقعیت که از اوایل کودکی، بی‌وقفه نمونه‌هایی را جمع‌آوری کرده بود؟

همه ما چه اعجوبه باشیم و چه نباشیم، علایقی داریم که می‌توانیم از دل آن توانایی‌هایمان را شکوفا کنیم. در کودکی، مجذوب مردم و به‌خصوص بزرگ‌سالان بودم. تعجب می‌کردم: چه چیزی آن‌ها را عصبانی می‌کرد. درواقع، چند سال پیش، یکی از پسرعموهایم رویدادی را یادآوری کرد که در زمان پنج‌سالگی‌مان اتفاق افتاده بود. ما در خانه مادربزرگ بودیم و او به خاطر این موضوع که آیا اجازه دارد آب‌نباتش را بخورد، با مادرش دعوای شدیدی کرده بود. بعد، ما در حیاط در جلوی پله‌ها نشستیم و به او گفتم: «آن‌قدر احمق نباش، بزرگ‌ترها دوست دارند فکر کنند که مسئول هستند. فقط بگو بله و بعد هر وقت که خواستی آب‌نباتت را بخور».

آیا آن‌ها کلمات یک روان‌شناس نوظهور بود؟ تمام چیزی که می‌دانم این است که پسرعمویم به من گفت این توصیه برایش مفید بوده است. (جالب است که او دندان‌پزشک شد).

آیا همه می‌توانند به‌خوبی عمل کنند؟

اکنون به سؤال اول بازگردیم. آیا با داشتن طرز فکر درست، هر انسانی قابلیت انجام کارهای بزرگ را دارد؟ آیا می‌توانید وارد بدترین دبیرستان ایالت خود شوید و حساب انتگرال دانشجویان کالج را به آن‌ها آموزش دهید؟ اگر بتوانید، پس موضوعی روشن خواهد شد: با طرز فکر درست و آموزش درست، مردم قادر به انجام کارهای بیشتری نسبت به آنچه فکر می‌کنیم، هستند.

دبیرستان گارفیلد یکی از بدترین مدارس لس‌آنجلس بود. گفتن اینکه دانش‌آموزان بی‌علاقه بودند و معلمان خسته بودند، کافی نیست؛ اما جیمی اسکلنته (با شهرت کتاب بایست و تحویل بده) به این دانش‌آموزان اسپانیایی‌زبان محله فقیرنشین، حساب انتگرال سطح کالج را آموزش داد. او که طرز فکر رشد داشت، از خودش پرسید: «چگونه می‌توانم به آن‌ها آموزش دهم؟» نه اینکه «آیا می‌توانم به آن‌ها آموزش دهم؟» و گفت: «چگونه می‌توانند به بهترین شکل یاد بگیرند؟ نه اینکه «آیا می‌توانند یاد

بگیرند؟»

اما نه‌تنها به آن‌ها حساب انتگرال را آموزش داد، بلکه او و همکارش، بنیامین جیمنز، آن‌ها را به بالای نمودار ریاضی در سطح ملی بردند. در سال ۱۹۸۷، تنها سه مدرسه دولتی در کشور، دانش‌آموزان بیشتری در آزمون حساب دیفرانسیل و انتگرال سطح پیشرفته دانشگاهی داشتند. این سه شامل دبیرستان استایوسانت و دبیرستان علوم برانکس که هر دو مدرسه ریاضی و علم محور نخبگان نیویورک بودند و مدرسه گارفیلد!

به‌علاوه، بسیاری از دانش‌آموزان گارفیلد نمراتی در آزمون کسب کردند که به‌منظور به‌دست‌آوردن امتیازهای دانشگاهی برای آن‌ها کافی بود. در کل کشور در آن سال، تنها چندصد دانش‌آموز آمریکایی مکزیکی در آزمونی در این سطح قبول شده بودند. این بدین معنا است که هوش بسیاری از دانش‌آموزان، با دست‌کم گرفتن توانایی رشد و توسعه تلف می‌شود.

مروا کالینز

اغلب زمانی که بچه‌ها عقب می‌افتند؛ یعنی زمانی که در درسی مردود می‌شوند و مجبورند دوباره آن را تکرار کنند، با این فکر که نمی‌توانند از عهده درس‌های سخت‌تری بر بیایند، دروس بی‌نهایت ساده‌ای به آن‌ها آموزش داده می‌شود. این ایده، از طرز فکر ثابت برمی‌آید: این دانش‌آموزان کندذهن هستند، بنابراین باید همان چیزهای کوچک و ساده، بارها و بارها به آن‌ها گفته شود. خب، نتایج ناامیدکننده است. دانش آموران همان نمرات را بدون یادگیری چیزی بیشتر از قبل تکرار می‌کنند.

درعوض، مروا کالینز، آموزش دانش‌آموزان مناطق فقیرنشین شیکاگو را که در مدارس دولتی مردود شده بودند را بر عهده گرفت و با آن‌ها مثل نوابغ رفتار کرد. بسیاری از آن‌ها این‌گونه توصیف شده بودند «ناتوان در یادگیری» ، «عقب‌مانده» . درواقع همه آن‌ها بی‌تفاوت بودند. هیچ نوری در چشمانشان نبود، هیچ امیدی در صورتشان نبود.

کلاس دوم مدرسه دولتی کالینز با دانش‌آموزانی که کمترین سواد خواندن را داشتند شروع به کار کرد. تا ماه ژوئن، آن‌ها با مطالعه ارسطو، ازوپ، تولستوی، شکسپیر، پو، فراست و دیکنسون، به سطح کلاس پنجمی‌ها رسیده بودند.

بعدها، هنگامی که مدرسه خودش، شیکاگو سان تایمز، را راه‌اندازی کرد، مقاله‌نویس زی اسمیت سری به آنجا زد. او دید که بچه‌های چهارساله جملاتی مثل این می‌نوشتند «به پزشک مراجعه کن» و «ازوپ قصه نوشت» و درباره «واکه مرکب» و «علائم اعراب گذاری» صحبت می کردند. او مشاهده کرد که دانش‌آموزان کلاس دوم جملاتی از شکسپیر، لانگ فلو و کیپلینگ می خواندند. اندکی قبل او از یک دبیرستان ثروتمند حومه شهر دیدن کرده بود که بسیاری از دانش‌آموزان آنجا هرگز چیزی در مورد شکسپیر نشنیده بودند. یکی از دانش‌آموزان کالینز گفت، «وا، منظور شما این است که آن بچه‌های پولدار دبیرستان نمی‌دانند که شکسپیر در ۱۵۶۴ متولد شد و در ۱۶۱۶ از دنیا رفت؟!» دانش‌آموزان حتی در طی تابستان نیز بسیار مطالعه می کردند. یکی از دانش‌آموزان که به‌عنوان «عقب‌مانده» شش‌ساله وارد شده بود، اکنون، بعد ازچهار سال، بیست‌وسه کتاب در طول تابستان، ازجمله داستان «دو شهر» و «جین ایر» را خوانده بود. دانش‌آموزان عمیق و متفکرانه مطالعه می کردند. همچنان که سه و چهارساله‌ها درباره دایدالوس[18] و ایکاروس[19] می خواندند، یکی از چهارساله‌ها گفت: «خانم کالینز، اگر ما یاد نگیریم و تلاش نکنیم، مانند ایکاروس پروازی به ناکجا خواهیم داشت.» بحث‌های داغ مکبث در بین آن‌ها رایج بود.

آلفرد بینه معتقد است که شما می‌توانید کیفیت ذهن کسی را تغییر دهید. واضح است که می‌توانید. چه این کودکان را با وسعت دانش آن‌ها یا با عملکردشان در آزمون‌های استاندارد بسنجید، ذهن آن‌ها دگرگون شده بود.

بنجامین بلوم، محقق آموزشی برجسته، ۱۲۰ فرد موفق و برجسته را مورد مطالعه قرار داد. آن‌ها پیانیست‌های کنسرت، مجسمه‌سازان، شناگران المپیک، بازیکنان تنیس کلاس جهانی، ریاضیدانان و متخصصین مغز و اعصاب بودند. بسیاری از آن‌ها در کودکی برجسته نبودند و استعداد بارز آن‌ها قبل از شروع جدی آموزش‌های آن‌ها، مشخص نبود. حتی در اوایل نوجوانی، معمولاً نمی‌توانستید موفقیت آینده آن‌ها را با توجه به توانایی فعلی‌شان پیش‌بینی کنید. تنها انگیزه و تعهد مستمر آن‌ها، همراه با شبکه پشتیبانی‌شان، آن‌ها را به‌اوج رساند.

بلوم نتیجه‌گیری می کند: «پس از چهل سال تحقیقات فشرده درخصوص یادگیری در مدرسه، در

ایالات‌متحده و همچنین در خارج از کشور، نتیجه‌گیری اصلی من این است: "هر فردی در جهان می‌تواند یاد بگیرد، تقریباً تمام افراد می‌توانند یاد بگیرند، درصورتی‌که شرایط قبلی یا فعلی مناسب آموزشی برای آن‌ها فراهم شده باشد. این شامل ۲ تا ۳ درصد کودکانی که دچار اختلالات شدید هستند نمی‌شود و شامل ۱ تا ۲ درصد دسته دیگر کودکانی که مثل مایکل هستند، نمی‌شود؛ اما شامل بقیه (۹۵ درصد) افراد می‌شود. "» .

سطوح توانایی و پیگیری

اما آیا دانش‌آموزان بنا به دلایلی به سطوح مختلف توانایی دسته‌بندی نمی‌شوند؟ آیا نمرات آزمون و دستاوردهای گذشته آن‌ها، نشان‌دهنده توانایی‌های آن‌ها نیست؟ به‌یاد داشته باشید، نمرات آزمون‌ها و میزان دستاوردها، به شما می‌گویند که دانش‌آموز اکنون در کجا قرار دارد، اما نمی‌گویند که دانش‌آموز درنهایت می‌تواند به کجا برسد.

فالکو راینبرگ، محقق آلمانی، معلمانی را که طرز فکرهای متفاوت داشتند مورد مطالعه قرار داد. برخی از معلمان، طرز فکر ثابت داشتند. آن‌ها بر این باور بودند دانش‌آموزانی که با سطوح مختلف موفقیت وارد کلاس می‌شوند، عمیقاً و به‌طور همیشگی با بقیه متفاوت هستند.

«با توجه به تجربیاتم، موفقیت دانش‌آموزان عمدتاً در جریان یک سال ثابت باقی می‌ماند» .

«اگر میزان هوش دانش‌آموزان را بدانم، می‌توانم به‌خوبی سال‌های مدرسه‌شان را پیش‌بینی کنم.» ،

«به‌عنوان یک معلم، هیچ تأثیری بر توانایی‌های فکری دانش‌آموزان ندارم» .

مانند معلم کلاس ششم من، خانم ویلسون، این معلمان طرز فکر ثابت را موعظه کرده و آموزش دادند. در کلاس‌های درس آن‌ها، دانش‌آموزانی که سال تحصیلی را در گروه افراد دارای توانایی بالا آغاز می‌کردند درپایان سال درهمان‌جا قرار داشتند و کسانی که سال را در گروه افراد دارای توانایی کم آغاز کرده بودند درپایان سال در همان‌جا بودند.

اما برخی از معلمان، طرز فکر رشد را موعظه کرده و آموزش دادند. آن‌ها بر این ایده تمرکز کردند که همه کودکان می‌تواند مهارت‌هایشان را توسعه دهند و در کلاس‌های درس آن‌ها، اتفاق عجیبی افتاد. مهم نبود که دانش‌آموزان در گروه توانایی بالا یا توانایی کم، سال را آغاز کردند. هر دو گروه سال را

به‌خوبی به‌پایان رساندند. مشاهده این یافته‌ها، تجربه بی‌نظیری بود. اختلاف موجود بین گروه‌ها به‌سادگی با راهنمایی معلمانی که آموزش رشد و بهبود می‌دادند، ناپدید شد، چراکه این گروه از معلمان، راهی برای پیشرفت دانش‌آموزان «کم توانا» ی خود پیدا کرده بودند.

شیوه‌ای که معلمان، طرز فکر رشد را به مرحله عمل گذاشتند موضوع فصل بعد است، اما در اینجا مقدمه‌ای از اینکه چگونه مروا کالینز، معلم مشهور، این کار را انجام داد، ارائه می‌کنیم. در اولین روز کلاس، او به فِردی، دانش‌آموز کلاس دومی که هرگز دوست نداشت در مدرسه باشد، نزدیک شد و درحالی‌که صورت او را در دستانش گرفته بود گفت «بیا، عزیزم،» خیلی کار داریم. تو نمی‌توانی فقط با نشستن روی صندلی، باهوش شوی... قول می‌دهم، این کار را انجام خواهی داد و موفق خواهی شد. نمی‌گذارم که شکست بخوری.

خلاصه

طرز فکر ثابت، موفقیت را محدود می‌کند. ذهن مردم را با افکار مداخله‌گر پر می‌کند، تلاش را ناپسند جلوه می‌دهد و منجر به راهبردهای یادگیری ضعیف می‌شود. علاوه بر این، باعث می‌شود که افراد دیگر به قضاوت او بنشینند و نه اینکه به دوستان او تبدیل می‌شوند. چه در مورد داروین و چه در مورد دانش‌آموزان کالج، دستاوردهای مهم نیازمند تمرکز قوی، تلاش عالی و همه‌جانبه و استراتژی بی‌پایان می‌باشد. یادگیری را به آن‌ها اضافه کنید. این چیزی است که طرز فکر رشد به مردم می‌دهد و به همین خاطر است که به آن‌ها کمک می‌کند تا توانایی‌هایشان رشد کرده و به‌ثمر بنشینند.

آیا توانایی‌های هنری، یک هدیه است؟

باوجود این باور گسترده که هوش متولد می‌شود و بعداً ایجاد نمی‌شود، زمانی که واقعاً در مورد آن فکر می‌کنیم، می‌بینیم بسیار سخت نیست که تصور کنیم مردم می‌توانند توانایی‌های فکری‌شان را توسعه دهند. عقل چندوجهی است. می‌توانید مهارت‌های کلامی یا مهارت‌های ریاضی-علمی یا مهارت‌های تفکر منطقی و غیره را توسعه دهید؛ اما زمانی که از توانایی‌های هنری صحبت می‌شود، بیشتر شبیه یک هدیه خدادادی به‌نظر می‌رسد. برای مثال، به‌نظر می‌رسد که افراد به‌طور طبیعی خوب یا ضعیف نقاشی می‌کشند.

حتی من به این قضیه اعتقاد داشتم. درحالی‌که برخی از دوستانم به‌نظر می‌رسید که بدون هیچ تلاش و آموزشی به زیبایی نقاشی می‌کشند، توانایی نقاشی من در سطح مدرسه ابتدایی متوقف شده بود. تا آنجا که ممکن بود تلاش می‌کردم، تلاش من بدوی و ناامیدکننده بود. من به شیوه‌های دیگری هنرمند بودم. می‌توانم طراحی کنم، در مورد رنگ‌ها عالی هستم، حس ظریفی در نوشتن داشتم. به‌علاوه واقعاً هماهنگی خوبی بین چشم و دست داشتم. چرا نمی‌توانستم نقاشی کنم؟ حتماً استعداد ندارم.

باید اعتراف کنم که خیلی برایم مهم نبود. گذشته از همه این‌ها، چه زمانی مجبور بودم نقاشی کنم؟ شبی در مهمانی شام متوجه مردی جذاب شدم. او مردی مسن و روان‌پزشک بود که از هولوکاست فرار کرده بود. به‌عنوان یک کودک ده‌ساله در چکسلواکی، او و برادر کوچک‌ترش روزی از مدرسه به خانه می‌آیند و متوجه می‌شوند که پدر و مادرشان در خانه نیستند. آن‌ها به گروگان گرفته شده بودند. ازآنجایی‌که می‌دانستند عمویی در انگلستان دارند، دو پسر پیاده به لندن می‌روند و او را پیدا می‌کنند. چند سال بعد، با دروغ گفتن در مورد سن و سالش، به نیروی هوایی سلطنتی می‌پیوندد و برای بریتانیا در جنگ می‌جنگد. وقتی‌که مجروح شد، با پرستارش ازدواج می‌کند، به دانشکده پزشکی می‌رود و کار پررونقی در آمریکا راه‌اندازی می‌کند.

در طول این سال‌ها، علاقه زیادی به جغدها پیدا می‌کند. او آن‌ها را به‌عنوان مجسم‌کننده ویژگی‌هایی می‌دید که برای او شایسته تحسین بودند و دوست داشت که خودش را همانند جغدها ببیند. علاوه بر

مجسمه‌های بسیار از جغدها که خانه‌اش را آراسته بودند، او کتاب مخصوص مهمان داشت که مربوط به جغدها بود. معلوم شد که هر وقت از کسی در برخورد اول خوشش می‌آمد، از آن‌ها می‌خواست تصویر یک جغد را بکشند و در این کتاب چیزی برای او بنویسند. همان‌طور که این کتاب را به من داد و اهمیت آن را توضیح داد، احساس افتخار و وحشت‌زدگی کردم. بیشتر مرا به‌وحشت انداخت. حتی بیشتر به این دلیل که نقاشی من جایی در وسط کتاب قرار نمی‌گرفت، بلکه آخرین صفحه آن را می‌آراست.

نمی‌خواهم به‌شدت آشفتگی یا کیفیت پایین اثر هنری‌ام بپردازم. اگرچه به‌طور دردناکی این‌گونه بود. من این داستان را به‌عنوان مقدمه‌ای برای حیرت و شادی می‌گویم که به هنگام خواندن کتاب «نقاشی در سمت راست مغز» احساس کردم. در صفحه‌های مقابل هم پرتره‌های شخصی قبل و بعد از افرادی قرار دارد که در دوره کوتاه نقاشی خود نویسنده، بتی ادواردز شرکت کردند. آن‌ها شامل پرتره‌هایی بودند که توسط خود دانش‌آموزان در زمان ورود آن‌ها به کلاس و پنج روز بعد، در زمان اتمام دوره کشیده شده بود.

شگفت‌انگیز نیست؟ در آغاز، این افراد به‌نظر نمی‌رسید که توانایی‌های هنری زیادی داشته باشند. بسیاری از تصاویر آن‌ها مرا به یاد جغدی که کشیدم می‌انداخت؛ اما تنها چند روز بعد، همهٔ آن‌ها واقعاً می‌توانستند نقاشی کنند! و ادواردز قسم می‌خورد که این یک گروه معمولی است. غیرممکن به‌نظر می‌رسید.










ادواردز قبول دارد که اکثر مردم، نقاشی را به‌عنوان توانایی جادویی می‌بینند که تنها چند فرد برگزیده این توانایی را دارند و تنها همان چند فرد برگزیده برای همیشه از آن بهره‌مند خواهند برد؛ اما این موضوع بدین دلیل است که مردم اجزای نقاشی را که یادگرفتنی هستند، درک نمی‌کنند. درواقع، او به ما می‌گوید که آن‌ها اصلاً مهارت‌های نقاشی نیستند بلکه مهارت‌های دیدن هستند. آن‌ها توانایی درک لبه‌ها، فضاها، روابط، نور و سایه و کل شکل می‌باشند. نقاشی مستلزم این است که مهارت هر جزء را یاد بگیریم و سپس آن‌ها در قالب یک فرآیند با یکدیگر ترکیب کنیم... برخی از افراد این مهارت‌ها را به‌سادگی در جریان طبیعی زندگی‌شان یاد می‌گیرند، درحالی‌که بقیه باید کار کنند تا آن‌ها را یاد بگیرند و در کنار هم قرار دهند؛ اما همان‌طور که می‌توانیم از پرتره‌های شخصی مشاهده کنیم، هر کس می‌تواند آن را انجام دهد.

معنایش این است: فقط به این خاطر که بعضی از مردم می‌توانند کاری را بدون آموزش یا با آموزش کمی انجام دهند، دلیل نمی‌شود که دیگران نتوانند آن را با آموزش انجام دهند (و گاهی اوقات حتی بهتر انجام دهند) . این بسیار مهم است، چراکه افراد بسیار زیادی با طرز فکر ثابت فکر می‌کنند که عملکرد اولیه افراد، همه آنچه که نیاز است درباره استعداد و آینده آن‌ها بدانید، به شما می‌گوید.

جکسون پولاک

اگر مردم جکسون پولاک را به همین دلیل دلسرد می‌کردند، واقعاً مایه تأسف می‌شد. کارشناسان معتقدند که پولاک استعداد ذاتی کمی در هنر داشت و هنگامی‌که به کارهای اولیه او نگاه می‌کنید، این امر مشهود است. آن‌ها همچنین معتقدند که او به یکی از بزرگ‌ترین نقاشان آمریکایی قرن بیستم تبدیل شد و انقلابی در هنر مدرن به‌وجود آورد. پولاک چگونه از نقطه A به نقطه B رفت؟

توآیلا تارپ، طراح رقص و رقصنده مشهور جهان، کتابی به نام «عادت خلاق» نوشته است. همان‌طور که می‌توان از عنوان کتاب حدس زد او استدلال می‌کند که خلاقیت یک عمل جادویی الهام شونده نیست. بلکه نتیجه کار سخت و فداکاری است. حتی در مورد موتزارت. فیلم آمادئوس را به‌یاد دارید؟ به‌یاد دارید که نشان می‌داد که موتزارت به‌راحتی شاهکارهایی یکی بعد از دیگری می‌ساخت، درحالی‌که رقیب او، سالیری از حسادت در حال مرگ بود؟ خب، تارپ روی آن فیلم تمرکز کرد و

می گوید: «بی‌معنی است! مزخرف است! هیچ نابغه طبیعی وجود ندارد» .

فداکاری چیزی بود که جکسون پولاک را از نقطه A به نقطه B برد. پولاک به‌شدت دوست داشت که هنرمند شود. او تمام‌وقت به هنر فکر می کرد و تمام‌وقت به آن می‌پرداخت. ازآنجایی که بسیار مشتاق و علاقه‌مند بود، دیگران را وادار می کرد که او را جدی بگیرند و او را راهنمایی کنند تا زمانی که به هر چه که می‌توانست تسلط پیدا کند، دست یافت و به‌طور شگفت‌انگیزی شروع به تولید آثار اورجینال کرد. نقاشی‌های «ریخته» او که هرکدام کاملاً منحصربه‌فرد بودند، به او اجازه دادند که از ذهن ناخودآگاهش نقاشی کند و طیف عظیمی از احساسات را منتقل کند. چند سال پیش، افتخار دیدن نمایشگاهی از این نقاشی‌ها را در موزه هنر مدرن نیویورک به‌دست آوردم. از قدرت و زیبایی هر اثر حیرت‌زده شدم.

آیا هر کسی می‌تواند هر کاری انجام دهد؟ واقعاً نمی‌دانم؛ بااین‌حال فکر می کنم در حال حاضر می‌توانیم به این توافق برسیم که مردم قادر به انجام کارهایی بسیار فراتر و مهم‌تر از آنچه که به‌نظر می‌آید، هستند.

خطر تمجید و ستایش و عناوین مثبت

اگر افراد چنین توانمندی برای موفقیت دارند، چگونه می‌توانند به توانایی های بالقوه‌شان ایمان بیاورند؟ چگونه می‌توان اعتمادبه‌نفسی را که برای موفقیت نیاز دارند به آن‌ها داد؟ نظرتان درخصوص اینکه، توانایی های آن‌ها را ستایش و تمجید کنیم تا به آن‌ها بفهمانیم که آنچه را که لازم است دارند، چیست؟ درواقع، بیش از ۸۰درصد از پدر و مادرها به ما گفتند که لازم است توانایی‌های کودکان را مورد تمجید قرار داد تا اینکه اعتمادبه‌نفس و موفقیت آن‌ها پرورش پیدا کند. می‌دانید، بسیار عاقلانه به‌نظر می‌رسد.

اما سپس نگران شدیم. ما بر میزان تمرکز بیش از اندازه افراد دارای طرز فکر ثابت روی توانایی‌هایشان فکر کردیم: «آیا به‌اندازه کافی زیاد هست؟» . «خوب به‌نظر می‌رسد؟» آیا ستایش و تمجید از توانایی افراد باعث نمی‌شود که آن‌ها حتی بیشتر روی آن تمرکز کنند؟ آیا به آن‌ها نمی گوییم که این چیزی است که ما ارزش می گذاریم و حتی بدتر، اینکه توانایی عمیق و برجسته آن‌ها را می‌توان از عملکرد آن‌ها متوجه شد؟ آیا این کار، طرز فکر ثابت را به آن‌ها آموزش نمی‌دهد؟

آدام گتل به‌عنوان نجات‌دهنده تئاتر موزیکال نامیده می‌شود. او نوه ریچارد راجرز است، مردی که برای کلاسیک‌هایی مانند اوکلاهما و چرخ فلک، موسیقی ساخت. مادر گتل نبوغ پسرش را ستایش می‌کرد و همین‌طور بقیه مردم او را ستایش می کردند. «مقاله‌ای در نیویورک‌تایمز او را مورد ستایش قرار داده و نوشت: «توانایی در وجود اوست و میزان آن، بسیار زیاد است» . سؤال این است که آیا این نوع از تمجید، مردم را تشویق می کند.

آنچه که در مورد تحقیقات عالی است، پرسیدن سؤالاتی از این قبیل و سپس یافتن جواب‌های آن‌هاست؛ بنابراین ما مطالعاتی با صدها نفر از دانش‌آموزانی که اکثراً در اوایل نوجوانی بودند، انجام دادیم. در ابتدا به دانش‌آموزان مجموعه‌ای از ده مسئله نسبتاً دشوار از تست IQ غیرکلامی دادیم. اکثر آن‌ها، خوب عمل کردند و پس از اتمام کارشان، از آن‌ها تمجید و تعریف کردیم.

بعضی از دانش‌آموزان را به خاطر توانایی‌شان ستودیم. به آن‌ها گفتیم: «وای، شما به هشت مورد درست جواب دادید. نمره واقعاً خوبی است. شما در این زمینه باهوش هستید.» آن‌ها در موقعیتِ شما

خیلی بااستعداد هستیدِ آدام گتل قرار داشتند.

برخی دیگر از دانش‌آموزان را بابت تلاششان مورد ستایش قرار دادیم. «وای، هشت مورد را درست گفتید. واقعاً نمره خوبی است. باید بسیار تلاش کرده باشید.» قرار نبود به آن‌ها این احساس داده شود که دارای نبوغ خاصی هستند، آن‌ها به خاطر انجام‌دادن کارهایی که برای موفقیت لازم بود، مورد ستایش قرار گرفتند.

هر دو گروه در شروع کار دقیقاً برابر بودند؛ اما درست پس از ستایش و تمجید، کم‌کم از یکدیگر متمایز شدند. همان‌طور که بیم داشتیم، ستایش توانایی دانش‌آموزان (گروه اول)، کاملاً آن‌ها را به سمت طرز فکر ثابت سوق داد و آن‌ها تمام نشانه‌های آن را نیز نشان دادند: هنگامی که به آن‌ها حق انتخاب دادیم، از انجام کار چالش‌برانگیز جدیدی که می‌توانستند از آن یاد بگیرند، امتناع کردند.

نمی‌خواستند کاری انجام دهند که کاستی‌های آن‌ها را نمایان کند و استعدادشان را زیر سؤال ببرد.

وقتی گتل سیزده‌ساله بود، کاملاً آماده بود که در اپرای متروپولیتن و فیلم تلویزیونی آمال و بازدیدکنندگان شب[۲۰] بدرخشد. او جا زد و گفت که صدایش گرفته است. «به‌نوعی وانمود می‌کردم که صدایم در حال گرفتگی بود... نمی‌خواستم که فشارها را کنترل کنم».

در مقابل، زمانی که دانش‌آموزان به خاطر تلاششان ستایش شدند (گروه دوم)، ۹۰درصد آن‌ها می‌خواستند کار چالش‌برانگیز جدیدی را که می‌توانستند از آن یاد بگیرند، انجام دهند. سپس به دانش‌آموزان چند مسئله سخت جدید دادیم که آن را به‌خوبی انجام ندادند. بچه‌هایی که به خاطر توانایی‌شان تمجید شدند، اکنون فکر کردند که اصلاً باهوش نیستند. اگر موفقیت به معنای این بود که آن‌ها باهوش هستند، پس موفق‌نشدن به این معنا بود که آن‌ها نقص داشتند.

گتل این‌گونه توضیح می‌دهد: «در خانواده من، خوب‌بودن به معنای شکست است. بسیار خوب به معنای شکست است... تنها چیزی که شکست محسوب نمی‌شود، عالی‌بودن است.»

بچه‌هایی که به خاطر تلاش ستایش شدند، صرفاً فکر کردند که مشکل؛ یعنی «بیشتر تلاش کن.». آن را به‌عنوان شکست نمی‌دیدند و فکر نمی‌کردند که منعکس‌کننده هوش آن‌هاست.

در مورد «لذت‌بردن دانش‌آموزان از سختی‌ها» چطور؟ همه پس از موفقیت، مسائل دشوار را دوست

داشتند، اما پس از مسائل دشوار، دانش‌آموزانی که به خاطر توانایی تحسین شدند، گفتند که دیگر لذت‌بخش نیست. زمانی که استعداد خاص شما در معرض خطر است، این کار نمی‌تواند سرگرم‌کننده باشد.

گتل می‌گوید: «آرزو می‌کردم که کاش فقط لذت و آرامش داشتم و مسئولیت آن توانایی بالقوه برای تبدیل‌شدن به یک انسان فوق‌العاده بر دوشم نبود.» همانند بچه‌هایی که در مطالعه ما حضور داشتند، سنگینی بار استعداد بر دوش او، خوشی و لذت او را زایل می‌کرد. دانش‌آموزانی که به خاطر تلاش مورد ستایش قرار گرفتند هنوز هم مسئله‌ها را دوست داشتند و بسیاری از آن‌ها گفتند که مسائل سخت سرگرم‌کننده‌تر هستند.

سپس عملکرد دانش‌آموزان را بررسی کردیم. پس از تجربه مشکلات، عملکرد دانش‌آموزانی که برای توانایی ستایش شدند، کاهش یافت، حتی زمانی که مسائل آسان‌تری به آن‌ها دادیم. با ازدست‌دادن ایمان به توانایی‌شان، آن‌ها بدتر از زمانی که شروع کردند، عمل نمودند. بچه‌های گروهِ تلاش، عملکرد بهتر و بهتری نشان دادند. آن‌ها از مسائل سخت برای بالابردن مهارت‌هایشان استفاده کردند، به‌طوری که زمانی که به مسائل ساده‌تر بازگشتند، برایشان بسیار آسان بودند.

ازآنجایی که این نوعی تست IQ بود، ممکن است بگویید که تعریف کردن از توانایی، ضریب هوشی دانش‌آموزان را پایین آورد و ستایشِ تلاش، آن را بالا برد.

گتل در حال رشد نبود. او دچار تیک‌های عصبی فکری-عملی و انگشتان گاز گرفته و خون‌آلود شد. یک مصاحبه‌کننده می‌گوید: «یک دقیقه با او سپری کنید، فقط یک دقیقه طول می‌کشد که ترس و وحشت او از پس تیک‌هایش نمایان شود.» گتل همچنین با مشکلات جدی و مکرر مواد مخدر مبارزه کرده است. «نبوغ» ، به‌جای توانمندسازی، وجود او را پر از ترس و شک نمود. به‌جای تحقق بخشیدن به استعدادش، این آهنگساز نابغه بیشتر عمرش را در حال فرار از آن سپری کرد.

یک چیز امیدبخش وجود دارد، او تشخیص داد که باید جریان زندگی خودش را که توسط افراد دیگر و نظرات آن‌ها در مورد استعداد او دیکته نمی‌شود، دنبال کند. شبی او خوابی درباره پدربزرگش دید. «با او به سمت آسانسور می‌رفتم. از او پرسیدم که آیا به‌راستی خوب هستم. او با مهربانی گفت، تو

صدای خودت را داری».
آیا درنهایت صدای او در حال ظهور بود؟ گتل برای «نوری در پیازا» که یک موزیکال به‌شدت عاشقانه بود، برنده جایزه تونی در سال ۲۰۰۵ شد. آیا او این جایزه را به‌عنوان قدردانی از استعداد یا تلاشش در نظر خواهد گرفت؟ امیدوارم که دومی باشد.
یافته دیگری نیز در مطالعات ما وجود داشت که درعین‌حال هم قابل توجه و هم ناراحت‌کننده بود. ما به هر دانش‌آموز گفتیم: «می‌دانی، قصد داریم به مدارس دیگر برویم و مطمئنیم که بچه‌های آن مدارس مایل‌اند که درباره مسئله‌ها بدانند....» بنابراین به دانش‌آموزان برگه‌ای دادیم تا افکارشان را در آن یادداشت کنند و جایی در آن گذاشتیم تا نمره‌ای را که در مسائل کسب کرده بودند، بنویسند.
آیا باور می‌کنید که حدود ۴۰درصد از دانش‌آموزانی که برای توانایی‌شان مورد ستایش قرار گرفته بودند درباره نمره‌شان دروغ گفتند. نمراتشان را بیشتر گفتند. در طرز فکر ثابت، عیوب، شرم‌آور هستند، به‌خصوص اگر بااستعداد باشید، بنابراین آن‌ها دروغ گفتند.
چیزی که واقعاً نگران‌کننده است، این است که دانش‌آموزان عادی به افراد دروغ‌گو تبدیل شدند، صرفاً به این خاطر که به آن‌ها گفتیم باهوش هستند.
درست بعد از نوشتن این پاراگراف‌ها، با مرد جوانی ملاقات کردم که برای امتحانات عمومی کالج، به دانش‌آموزان درس می‌داد. او برای مشورت در مورد یکی از شاگردانش پیش من آمده بود. این دانش‌آموز، در آزمون‌های عملی شرکت می‌کرد و سپس درباره نمره‌اش به او دروغ می‌گفت. مرد جوان قرار است درخصوص موضوعاتی که شاگرد نمی‌داند به او تدریس کند، اما شاگرد به او نمی‌گوید که چه موضوعاتی را بلد نیست! و برای همین پول هم پرداخت می‌کند.
بنابراین باهوش خطاب کردن کودکان، در پایان سبب شد که آن‌ها احساس کندذهنی کردند، اما ادعای باهوش‌تربودن نیز داشتند. فکر نمی‌کنم دادن القاب مثبتی مانند «نابغه»، «بااستعداد»، «باهوش» به افراد، چیزی است که به دنبال آن هستیم. ما قصد نداریم آن‌ها را از شور و شوقشان برای چالش و رمزهای موفقیتشان محروم کنیم؛ اما این خطر است.
این نامهٔ مردی است که برخی از مقاله‌های مرا خوانده بود:

دکتر دِوِک عزیز

خواندن یکی از فصل‌هایی که نوشته‌اید، دردناک بود... چراکه من خودم را در آن دیدم. در زمان کودکی، عضو جامعه کودکان بااستعداد بودم و به‌طور مداوم برای هوشم مورد ستایش قرار می‌گرفتم. اکنون، پس از یک عمر (۴۹ ساله هستم) که فراخور توانایی‌های بالقوه‌ام زندگی نکردم، دارم یاد می‌گیرم که چگونه خودم را وقف یک کار کنم و همچنین شکست را نه به‌عنوان نشانه‌ای از حماقت، بلکه به‌عنوان فقدان تجربه و مهارت ببینم. فصل کتاب شما به من کمک کرد تا به درک متفاوتی از خودم برسم.

ست آبرامز

این خطر القاب مثبت است. راه‌های جایگزینی وجود دارد و بعداً در فصل والدین، معلمان و مربیان به آن باز می‌گردم.

القاب منفی و نحوه عملکرد آن‌ها

زمانی نابغه ریاضی بودم. در دبیرستان، در جبر ۹۹، در هندسه ۹۹ و در مثلثات ۹۹ گرفتم و در تیم ریاضی بودم. من با پسران، در آزمون نیروی هوایی در زمینه توانایی بصری فضایی نمره لازم را به‌دست آوردم و به همین دلیل است که برای سال‌های بسیاری بروشورها استخدام نیروی هوایی را دریافت می کردم.

پس‌ازآن با آقای هلمن آشنا شدم، معلمی که باور نداشت دختران می‌توانند محاسبات ریاضی را انجام دهند. نمراتم پایین آمدند و هرگز دوباره ریاضی نخواندم.

درواقع با آقای هلمن موافق بودم، اما فکر نمی کردم درخصوص من صدق کند. بقیه دختران، نمی‌توانستند محاسبات ریاضی را انجام دهند. آقای هلمن فکر می کرد که در مورد من هم صدق می کند و من تسلیم شدم.

هر کسی می‌داند که دادن القاب منفی، بد است؛ بنابراین ممکن است فکر کنید که مسئله بزرگی نیست؛ اما این موضوع به همین جا خلاصه نمی‌شود، چراکه روان‌شناسان می‌دانند که دادن القاب‌های منفی تا چه میزانی به موفقیت افراد صدمه وارد می کند.

هیچ‌کس در مورد برچسب‌های منفی که به توانایی‌های افراد زده می‌شود، مانند اعضای گروه‌های کلیشه‌شده نمی‌داند. به‌عنوان مثال، آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار، از کلیشه‌شدن برای هوش کم‌تر، آگاه هستند و زنان در مورد کلیشه‌شدن به خاطر بد بودن در ریاضی و علوم، آگاه‌اند؛ اما مطمئن نیستم که آیا می‌دانند این کلیشه‌ها چقدر وحشتناک هستند.

تحقیقات کلود استیل[۲۱] و جاشوا آرونسون[۲۲] نشان می‌دهد که حتی علامت‌زدن نوع نژاد یا جنسیت در برگه، می‌تواند باعث برانگیختن کلیشه در ذهن شود و نمره آزمون شما را پایین بیاورد. تقریباً هر چیزی که به شما یادآوری کند که سیاه یا زن هستید، قبل از دادن آزمون درسی که فکر می کنید در آن ضعیف هستید، نمره آزمون شما را بسیار پایین می‌آورد. در بسیاری از پژوهش‌هایی که آن‌ها انجام دادند، زمانی که هیچ کلیشه‌ای تداعی نشود، سیاه‌پوستان و سفیدپوستان و زنان با مردان از لحاظ عملکرد برابر هستند؛ اما فقط با قراردادن چند مرد با یک زن در اتاق قبل از آزمون ریاضی، نمره زن

پایین می‌آید.

دلیلش این است. هنگامی که کلیشه برانگیخته می‌شود، ذهن مردم را با افکار منحرف و با نگرانی‌های مرموزی در مورد تأیید کلیشه پر می‌کند. مردم معمولاً حتی از آن آگاه نیستند؛ اما قدرت ذهنی کافی برایشان باقی نمی‌ماند تا با تمام وجود تلاش کنند.

بااین‌حال، این امر برای همه اتفاق نمی‌افتد. اغلب برای کسانی اتفاق می‌افتد که در طرز فکر ثابت هستند. زمانی است که افراد فکر می‌کنند ویژگی‌های ثابتی دارند که باعث می‌شود کلیشه‌ها بر آن‌ها اثر کنند. کلیشه‌های منفی می‌گویند: «شما و گروهتان به‌طور دائم در جایگاه پایین‌تری قرار دارید.» این پیام فقط در افرادی که طرز فکر ثابت دارند، تأثیر عمیقی می‌گذارند.

بنابراین در طرز فکر ثابت، القاب مثبت و منفی می‌تواند ذهن شما را آزار دهد. هنگامی که به شما لقب مثبتی داده شود، از اینکه از دستش بدهید، می‌ترسید و هنگامی که لقب منفی می‌دهند، از اینکه سزاوار آن باشید، هراس دارید.

وقتی افراد در طرز فکر رشد هستند، کلیشه، عملکرد آن‌ها را مختل نمی‌کند. طرز فکر رشد دندان کلیشه را بیرون می‌کشد و باعث می‌شود افراد، بهتر در برابر آن‌ها مقاومت کنند. آن‌ها به حقارت دائمی اعتقادی ندارند و اگر عقب هستند، خب، پس سخت‌تر تلاش خواهند کرد تا این عقب‌بودن را جبران کنند.

همچنین طرز فکر رشد سبب می‌شود که افراد، آنچه را می‌توانند و آنچه را که نیاز دارند حتی از محیطی تهدیدآمیز به‌دست بیاورند. ما از دانشجویان آمریکایی آفریقایی‌تبار خواستیم که مقاله‌ای برای رقابت بنویسند. زمانی که نوشتن مقاله خود را تمام کردند به آن‌ها گفته شد مقالات‌شان توسط ادوارد کالدول[۲۳]، استاد برجسته دانشگاه معتبر آیوی لیگ (بهترین و گران‌ترین دانشگاه‌های آمریکا) و نماینده مؤسسات سفیدپوستان، مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

بازخوردهای ادوارد کالدول کاملاً منتقدانه به‌علاوه مفید بود و واکنش دانش‌آموزان بسیار متفاوت بود. کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، آن را به‌عنوان تهدید، توهین یا حمله دیدند. آن‌ها کالدول و نظراتش را رد کردند.

این چیزی بود که یکی از دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت گفت: «او خسیس است، به‌درستی نمره نمی‌دهد، به‌وضوح مغرضانه عمل می‌کند: او از من خوشش نمی‌آید».

دیگری گفت «او احمقی پرمدعاست... معلوم است به دنبال چیزی برای بی‌اعتبارکردن کار بود».

و دیگری درحالی که بازخوردها را مورد سرزنش قرار می‌داد گفت: «او اختصار و ایجاز نوشته مرا درک نکرده و فکر کرد که نوشته‌ام مبهم بود؛ چراکه وقتی که آن را می‌خواند، بی‌صبر بود. او از خلاقیت بدش می‌آید».

هیچ‌کدام از آن‌ها چیزی از بازخوردهای ادوارد کالدول یاد نخواهند گرفت.

دانش‌آموزان با طرز فکر رشد نیز ممکن است او را به‌عنوان چنین مردی در نظر بگیرند، اما مرد خرفتی که می‌توانست چیزی به آن‌ها یاد دهد.

«قبل از ارزیابی، متکبر و بسیار سختگیر دیده می‌شد.[بعد از ارزیابی؟]به‌نظر می‌رسد عادلانه نخستین کلمه‌ای است که به ذهن می‌آید... همانند چالش جدید به آن نگریسته می‌شود».

«او مانند مرد مغرور، تهدیدآمیز و تحقیرکننده به‌نظر می‌رسید.[احساس شما در مورد ارزیابی چیست؟]ارزیابی به‌ظاهر صادقانه و خاص بود. در این مفهوم، ارزیابی می‌تواند نوعی محرک... برای تولید کار بهتر باشد».

«مغرور و متکبر (ارزیابی؟) و شدیداً منتقدانه به‌نظر می‌رسید. بااین‌حال نظرات او مفید و واضح بودند. احساس می‌کنم از او خیلی چیزها خواهم آموخت».

طرز فکر رشد به دانش‌آموزان آفریقایی‌آمریکایی اجازه داد تا از ادوارد کالدول برای اهدافشان بهره ببرند. آن‌ها برای کسب تحصیل در کالج بودند و چه او احمق پرمدعا بود یا نبود، می‌خواستند به هدفشان برسند.

آیا به اینجا تعلق دارم؟

گذشته از ربودن توانایی‌های مردم، کلیشه همچنین با ایجاد احساس عدم تعلق، به آن‌ها آسیب می‌رساند. بسیاری از اقلیت‌ها دانشگاه را رها می‌کنند و بسیاری از زنان ریاضی و علوم را رها می‌کنند؛ چراکه هرگز احساس نمی‌کنند که با آن مطابقت داشته باشند.

برای پی‌بردن به چگونگی اتفاق‌افتادن این امر، ما زنان دانشگاهی را در دوره حساب دیفرانسیل و انتگرال مورد بررسی قراردادیم. این اتفاق اغلب هنگامی روی می دهد که دانش‌آموزان تصمیم می گیرند که آیا ریاضی یا شغل‌های مربوط به ریاضی، برای آن‌ها مناسب است یا خیر. در طول ترم، از زنان خواستیم که احساسشان در مورد ریاضی و حس تعلق به ریاضی را گزارش کنند. به‌عنوان مثال، زمانی که به ریاضی فکر کردند، آیا احساسشان مانند یک عضو تمام‌عیار جامعه ریاضی یا مانند فردی غریبه بود؛ احساس راحتی یا احساس اضطراب داشتند؛ احساسی که به مهارت‌های ریاضی‌شان داشتند، خوب بود یا بد؟

زنان با طرز فکر رشد، یعنی کسانی که فکر می کردند توانایی‌های ریاضی می‌تواند بهبود یابد، احساس تعلق نسبتاً قوی و باثبات داشتند و قادر بودند که این احساس را حتی زمانی که کلیشه‌های منفی بسیاری در اطرافشان وجود داشت، حفظ کنند. یکی از دانشجویان آن را این گونه توصیف کرد: «در کلاس ریاضی، به دانشجویان [زن] گفته می‌شد که اشتباه می کنند، درحالی که این گونه نبود (آن‌ها درواقع کارها را به شیوه‌های بدیعی انجام می‌دادند) . این مسخره بود و به‌طور منفی بر نظرات استاد تأثیر می گذاشت و اجازه نمی‌داد که استدلال‌های خوب دانشجویان را ببینند. برای ما مشکلی نداشت، چون به‌صورت گروهی کار می کردیم و می‌توانستیم در بین خودمان از یکدیگر حمایت کرده و حمایت دریافت کنیم... ما ایده‌های جالبمان را در میان خودمان مورد بحث قرار می‌دادیم» .

کلیشه‌سازی‌ها موجب اضطراب آن‌ها می‌شد (همان‌طور که باید باشد) ، اما هنوز هم می‌توانستند احساس راحتی کنند و اعتمادبه‌نفسشان را در محیط‌های ریاضی حفظ کنند. می‌توانستند مقاومت کنند.

اما احساس تعلق زنان با طرز فکر ثابت، با سپری‌شدن ترم، به‌تدریج کم می‌شد و هرچه بیشتر حضور کلیشه‌سازی را در کلاس احساس می کردند، آرامش آن‌ها در ریاضی کم‌رنگ‌تر می‌شد. یکی از دانشجویان گفت که حس تعلق او از بین رفت چراکه «توسط نظرات استادم مورد بی‌احترامی قرار می گرفتم، هر زمانی که جواب درستی در کلاس می‌دادم، می گفت: حدس خوبی زدی» .

کلیشه‌سازی درخصوص توانایی کم، می‌توانست به آن‌ها حمله کند تا آن‌ها را مورد توصیف قرار دهد و

آسایش و اعتمادبه‌نفسشان را از بین ببرد. ادعا نمی کنم که این تقصیر آن‌هاست. تعصب، مشکل اجتماعی عمیقاً ریشه‌داری است و نمی خواهم قربانیان آن را سرزنش کنم. صرفاً می گویم که طرز فکر رشد به افراد کمک می کند تا تعصب را آن گونه که هست ـ یعنی نظرات شخص دیگری درخصوص آن‌ها ـ ببینند و بدون اینکه خللی به اعتمادبه‌نفس و توانایی های آن‌ها وارد شود، با آن مقابله کنند.

اتکا به نظرات مردم

بسیاری از زنان نه‌تنها با کلیشه مشکل دارند، بلکه به‌طور کلی با نظرات دیگر افراد درخصوص خودشان نیز مشکل دارند. آن‌ها به‌نظرات مردم بیش‌ازحد اعتماد می کنند.

روزی به داروخانه‌ای در هاوایی برای خرید نخ دندان و خمیردندان رفتم و پس از برداشتن اقلام مورد نیازم، در صف صندوق ایستادم. دو زن که با هم بودند، جلوتر از من قرار داشتند و منتظر نوبت‌شان بودند. ازآنجایی که همیشه عجله دارم، در آن لحظه تصمیم گرفتم قبل از اینکه نوبتم برسد، پولم را آماده کنم؛ بنابراین جلو رفتم، اقلام را در جایی کنار پیشخوان گذاشتم و شروع به جمع‌آوری صورتحساب‌ها کردم که این دو زن از کوره در رفتند. توضیح دادم که به‌هیچ‌وجه نمی‌خواهم نوبت آن‌ها را بگیرم. فقط داشتم برای زمانی که نوبتم شود، آماده می‌شدم. فکر کردم این موضوع حل‌وفصل شد، اما وقتی از فروشگاه بیرون آمدم، آن‌ها منتظر من بودند. به من نزدیک شدند و فریاد زدند: «تو فرد بدرفتاری هستی!»

شوهرم که همه چیز را از ابتدا تا انتها دیده بود، فکر می کرد آن‌ها دیوانه‌اند؛ اما اثر عجیب و ناراحت‌کننده‌ای بر من داشتند و به سختی فکرش را از سرم بیرون کردم!

این آسیب‌پذیری، بسیاری از تواناترین و موفق‌ترین زنان را آزرده می کند. چرا باید این گونه باشد؟ این دختران هنگامی که کوچک‌اند، اغلب بسیار عالی هستند و هرکسی که به آن‌ها این را بگوید باعث خوشحالی و شعف آن‌ها می‌شود. رفتار آن‌ها خیلی خوب است، خیلی ناز هستند، بسیار مفید و توانایی های بیشتری نسبت به سنشان دارند. دختران یاد می گیرند که به ارزیابی های مردم درباره خودشان اعتماد کنند. «همه با من خیلی خوب هستند. اگر از من انتقاد می کنند، حتماً باید درست باشد.» حتی زنانی که در دانشگاه‌های برتر کشور هستند، می گویند که نظرات افراد دیگر، راه خوبی

برای شناختن توانایی‌هایشان است.

پسران دائماً سرزنش و مجازات می شوند. هنگامی که کلاس‌های درس مدارس را زیر نظر قرار دادیم، متوجه شدیم که پسران تا هشت برابر انتقاد بیشتری نسبت به دختران دریافت می کنند. پسران نیز به‌طور مداوم یکدیگر را نامرتب و کثیف و کودن خطاب می کنند. ارزیابی‌ها، مقدار زیادی از قدرت آن‌ها را کاهش می دهند.

یکی از دوستان آقا، زمانی مرا شلخته خطاب کرد. او در خانه من در حال صرف شام بود و هنگامی که داشتیم غذا می خوردیم، مقداری از غذای من روی بلوزم ریخت. او به من گفت: «به این دلیل است که خیلی شلخته و نامرتبی» . شوکه شدم. آن موقع بود که متوجه شدم هیچ‌کس تا آن زمان چنین چیزی به من نگفته بود. مردان چنین چیزهایی را همیشه به یکدیگر می گویند. این چیزها ممکن است حتی به شوخی جالب نباشد، اما قطعاً باعث می‌شود که قبل از قبول ارزیابی دیگران، آن را مورد ملاحظه و بررسی قرار دهند.

حتی زمانی که زنان به اوج موفقیت می‌رسند، نگرش‌های دیگران می‌تواند بر آن‌ها تأثیر بگذارد. فرانسیس کانلی یکی از برجسته‌ترین جراحان مغز و اعصاب در جهان است. درواقع، او نخستین زنی است که به وی پست رئیس دفتر جراحی مغز و اعصاب دانشکده پزشکی آمریکا داده شد. بااین‌حال نظرات بی‌ملاحظه همکاران و حتی دستیاران مرد می‌توانست او را پر از شک نسبت به خودش کند. روزی در حین عمل جراحی، مردی به‌طور تحقیرکننده‌ای به او «عزیزم» می گوید. فرانسیس به‌جای اینکه در جواب تعریفی که از او شده بود چیزی بگوید، در مورد خودش دچار تردید شد. با خودش فکر کرد «آیا به‌اندازه کافی خوب و بااستعداد است تا این عمل جراحی را انجام دهد؟»

طرز فکر ثابت، به‌اضافه کلیشه‌سازی، به‌اضافه اعتماد زنان به ارزیابی مردم: فکر می کنم کم‌کم می‌توانیم شکاف جنسیتی موجود در ریاضیات و علم را درک کنیم.

این شکاف به طرز دردناکی در جهان تکنولوژی پیشرفته، آشکار است. جولی لینچ، متخصص تازه‌کار، زمانی که در دبیرستان بود کد کامپیوتر می‌نوشت. پدر و دو برادر او در زمینه تکنولوژی کار می کردند و او هم به آن علاقه زیادی داشت. سپس معلم برنامه‌نویسی کامپیوتر از او انتقاد کرد. او یک برنامه

کامپیوتری نوشته بود و برنامه کاملاً خوب اجرا شد، اما معلم، میانبری را که او به‌کار گرفته بود، دوست نداشت. علاقه او از بین رفت.

ریاضی و علوم باید به مکان‌های دوستانه‌تر و پذیراتری برای زنان تبدیل شود و زنان به طرز فکر رشد نیاز دارند تا جایگاه خود را در این زمینه‌ها به‌دست بیاورند.

وقتی که اوضاع خوب پیش می‌رود.

اما بیایید به زمان‌هایی نگاهی بیندازیم که این فرآیند به‌درستی پیش می‌رود.

خانواده پولگار سه نفر از موفق‌ترین شطرنج‌بازان زن را تاکنون پرورش داده‌اند. چگونه؟ سوزان، یکی از این سه نفر می گوید، «پدرم معتقد بود که استعداد ذاتی مهم نیست و ۹۹درصد[موفقیت]سخت کوشی است. من با او موافق هستم.» جوان‌ترین دختر، یودیت، در حال حاضر به‌عنوان بهترین شطرنج‌باز زن در تمام دوران محسوب می‌شود. او بااستعدادترین نبود. سوزان می گوید: «یودیت در ابتدا به‌کندی پیش می‌رفت؛ اما بسیار سخت کوش بود» .

یکی از همکاران من دو دختر دارد که نابغه ریاضی هستند. یکی از آن‌ها دانشجوی کارشناسی ارشد ریاضی در یکی از دانشگاه‌های برتر است. دیگری نخستین دختری بود که در آزمون ریاضی نخبگان، رتبه شماره یک کشور را کسب کرد و برنده مسابقه ریاضی در سراسر کشور شد و اکنون متخصص علوم اعصاب در یک دانشگاه عالی است. راز آن‌ها چیست؟ آیا از طریق ژن منتقل می‌شود؟ به اعتقاد من از طریق طرز فکر منتقل می‌شود. بهترین خانواده‌ای که از لحاظ دارا بودن بیشترین طرز فکر رشد تاکنون دیده‌ام، خانواده آن‌ها است.

درواقع، پدر آن‌ها طرز فکر رشد را در هر چیزی اعمال می کرد. هرگز گفت‌وگویی که چندین سال پیش داشتیم را فراموش نمی کنم. در آن زمان مجرد بودم و او از من پرسید برنامه‌ام برای پیداکردن شریک زندگی چیست؟ وقتی گفتم برنامه‌ای ندارم. مبهوت شد و گفت: «انتظار نداشته باش کارهایت به خودی خود انجام شوند.» برای او تصورناپذیر بود که هدفی داشته باشید ولی قدمی برای عملی کردن آن برندارید.

به‌طور خلاصه، طرز فکر رشد به افراد، حتی آن‌هایی که در آماج القاب منفی هستند، اجازه می‌دهد تا

به‌طور کامل از ذهنشان استفاده کرده و آن را توسعه دهند. ذهن آن‌ها با افکار محدودکننده، حس شکننده تعلق و اعتقاد به اینکه افراد دیگر می‌توانند آن‌ها را تعریف کنند، پر نشده است.

طرز فکر خود را رشد دهید.

به قهرمان خود فکر کنید. آیا او را فردی با توانایی‌های فوق‌العاده می‌بینید که با تلاش اندکی به آن‌ها رسیده است؟ اکنون به درک حقیقت می‌پردازید. تلاش فوق‌العاده‌ای را که برای دستاوردهای آن‌ها و تحسین بیشتر آن‌ها صرف شده است، متوجه می‌شوید.

به زمان‌هایی فکر کنید که افراد دیگری برتر از شما بودند و شما پنداشتید که آن‌ها باهوش‌تر یا بااستعدادتر بودند. اکنون به این فکر کنید که آن‌ها استراتژی‌های بهتری را مورد استفاده قرار دادند، تحت آموزش بیشتری قرار گرفتند و سخت‌تر تلاش کردند و موانع سد راهشان را از طریق سخت‌کوشی از میان برداشتند. شما هم می‌توانید این کار را انجام دهید، به شرطی که بخواهید.

آیا موقعیت‌هایی وجود دارد که مانند احمق به‌نظر آیید؟ دفعه بعدی که در یکی از این موقعیت‌ها قرار گرفتید، خودتان را در طرز فکر رشد قرار دهید، به یادگیری و بهبود و نه قضاوت فکر کنید.

آیا به بچه‌هایتان، القابی مانند این یکی هنرمند است و آن یکی دانشمند است، نسبت می‌دهید؟ دفعه بعد یادتان باشد که به آن‌ها کمک نکنید، حتی اگر در حال تعریف کردن از آن‌ها باشید. مطالعه ما را به‌یاد بیاورید که ستودن توانایی‌های دانش‌آموزان، نمره IQ آن‌ها را پایین آورد. شیوه‌ای در طرز فکر رشد برای تعریف کردن از آن‌ها بیابید.

بیش از نیمی از جامعه ما به گروه‌هایی تعلق دارند که به‌طور منفی کلیشه شده‌اند. در ابتدا، همه زنان قرار دارند و پس‌ازآن همه گروه‌های دیگری قرار دارند که تصور نمی‌شود در چیز خاصی خوب باشند. طرز فکر رشد را به آن‌ها هدیه بدهید. محیطی ایجاد کنید که طرز فکر رشد را به بزرگ‌سالان و کودکانی که در زندگی شما هستند، آموزش دهد؛ به‌خصوص آن‌هایی که هدف کلیشه‌های منفی هستند. حتی زمانی که القاب منفی ظاهر می‌شوند، آن‌ها مسئول یادگیری خود باقی خواهند ماند.

فصل ۴) ورزش‌ها: طرز فکر یک قهرمان

در ورزش، همه افراد، به‌خصوص کارشناسان به استعداد اعتقاد دارند. درواقع، ایده «استعداد طبیعی» از ورزش ریشه می‌گیرد. کسی که مانند ورزشکار به‌نظر می‌رسد، مانند ورزشکار حرکت می‌کند و بدون اینکه تلاش کند، ورزشکار است. اعتقاد به استعدادهای طبیعی آن‌قدر زیاد است که بسیاری از استعدادیاب‌ها و مربیان فقط در جست‌وجوی استعدادهای طبیعی هستند و تیم‌ها در ازای پرداخت مبالغ گزاف برای جذب آن‌ها با یکدیگر به‌رقابت می‌پردازند.

بیلی بین[۲۴] استعدادی طبیعی بود. همه موافق بودند که او بِیب روث[۲۵] بعدی خواهد بود. اما بیلی بین فاقد یک چیز بود. طرز فکر قهرمان.

همان‌طور که مایکل لوئیس[۲۶] در مانی بال به ما می‌گوید، زمانی که بین، دانشجوی سال دوم دبیرستان بود، او بهترین گلزن تیم بسکتبال، برترین بازیکن خط حمله تیم فوتبال و بهترین هیتر در تیم بیس‌بال بود که در یکی از سخت‌ترین لیگ‌های کشور ۵۰۰ بار به توپ ضربه زد. استعداد او واقعاً عالی بود.

اما لحظه‌ای که همه چیز بد پیش رفت، بین به دنبال چیزی برای شکستن بود. «این امر صرفاً به این دلیل نبود که دوست نداشت شکست بخورد؛ انگار نمی‌دانست چگونه شکست بخورد.»

همان‌طور که در بیس‌بال از لیگ‌های کوچک به لیگ‌های بزرگ منتقل می‌شد، همه چیز بدتر و بدتر می‌شد. قرارگرفتن در موقعیت بتینگ برای او به کابوس تبدیل شد، زمان دیگری برای تحقیرشدن بود و با هر بتینگ ناموفق، از لحاظ روحی در هم می‌شکست. همان‌طور که یک استعدادیاب گفت: «بیلی بر این باور بود که هرگز نباید اشتباه کند» ، این جمله برایتان آشنا به‌نظر می‌رسد؟!

آیا بین سعی می‌کرد که مشکلاتش را به شیوه‌های سازنده‌ای رفع کند؟ نه البته که نه، چراکه این داستانی از طرز فکر ثابت است. استعداد طبیعی نیازی به تلاش ندارد. تلاش برای افرادی است که از مواهب کمتری برخوردارند. فردی که استعداد طبیعی دارد درخواست کمک نمی‌کند. چراکه این پذیرش ضعف است. به‌طور خلاصه، فردی بااستعداد طبیعی، نواقص خودش را تجزیه‌وتحلیل نکرده و آن‌ها را با تمرین رفع نمی‌کند. خودِ فکر نقص و کاستی، وحشتناک است.

با غرق‌شدن در طرز فکر ثابت، بین به دام استعداد عالی خودش افتاد. بین به‌عنوان بازیکن، هرگز از طرز فکر ثابت رهایی نیافت، اما به‌عنوان مدیر فوق‌العاده موفق لیگ برتر این کار را انجام داد. چگونه این اتفاق افتاد؟

بازیکن دیگری به اسم لنی دایکسترا[۲۷] وجود داشت که کنار بین در میان جوانان و بزرگ‌سالان بازی و زندگی می‌کرد. دایکسترا ذره‌ای از مواهب فیزیکی یا «توانایی طبیعی» بین را نداشت، اما بین با احترام به او نگاه می‌کرد. همان‌طور که بین بعدها توضیح داد: «او هیچ ترسی از شکست نداشت... و من برعکس او بودم».

بین در ادامه می‌گوید «کم‌کم درک کردم که بازیکن بیس‌بال چگونه باید باشد و می‌دیدم که آن‌گونه نبودم؛ اما لنی بود».

زمانی که بین، نگاه کرد، گوش داد و عمیقاً فکر کرد، برای او روشن شد که طرز فکر مهم‌تر از استعداد بود و چندی پس‌ازآن، به‌عنوان بخشی از گروهی که در شیوه اساساً جدید استعدادیابی و مدیریت، پیشگام بودند، به این باور رسید که دورهای امتیازگیری[۲۸] که مهم‌ترین بخش بیس‌بال است، بیشتر به شیوه نگرش مربوط می‌شود نه به استعداد.

با داشتن این بینش، بین، به‌عنوان مدیر کل اوکلند اتلتیکس در سال ۲۰۰۲، تیمش را به ۱۰۳ پیروزی در یک فصل رساند، برنده مسابقات قهرمانی شد و رکورد پیروزی‌های متوالی را در لیگ آمریکا شکست. این درحالی بود که مجموع حقوق بازیکنانش از همه تیم‌های لیگ (به‌جز یک تیم) کمتر بود. آن‌ها استعداد نخریدند، طرز فکر خریدند.

ایده استعداد طبیعی

گاهی اوقات قابل رؤیت است، گاهی نه

مواهب فیزیکی مانند استعدادهای فکری نیستند. آن‌ها قابل رؤیت هستند. اندازه، فرم بدن، چابکی، همه قابل مشاهده هستند. تمرین و آموزش نیز قابل مشاهده است و نتایج قابل مشاهده‌ای تولید می‌کنند. ممکن است، فکر کنید که این امر بر خلاف ایده اسطوره‌ای با استعداد طبیعی است.

می‌توانید ماگزی بوگزرا با قد ۱۶۰ سانتی‌متری را ببینید که در بازی بسکتبال NBA بازی می‌کرد و داگ فلوتی، بازیکن خط حمله ریزجثه‌ای را ببینید که برای تیم نیو انگلند پتریوتس و سن دیگو شارژر بازی کرده است. می‌توانید پیت گری، بازیکن بیس‌بال را ببینید که یک بازو داشت و به لیگ‌های برتر راه پیدا کرد. به بن هوگان، یکی از بزرگ‌ترین گلف‌بازان همه دوران بنگرید که دچار آسیب‌دیدگی‌های بدنی زیادی بود. گلن کانینگهام، دونده بزرگ که به‌شدت سوخته بود و پاهایش آسیب‌دیده بود را ببینید. لری برد و عدم چابکی او را ببینید. می‌توانید افراد ریزجثه یا فاقد استعداد خدادادی یا حتی «معلول» را مشاهده کنید که موفق شدند و همین‌طور نمونه‌هایی را ببینید که استعدادهای خداگونه داشتند ولی موفق نشدند. آیا همه این نمونه‌ها بیانگر چیزی نیست؟!

کارشناسان بوکس بر اندازه‌گیری‌های فیزیکی تکیه می‌کنند و آن را ستون مشخصات فیزیکی[۲۹] می‌نامند تا از آن برای شناسایی استعدادهای طبیعی استفاده کنند. این موارد شامل اندازه‌گیری مشت مبارز، طول بازو، اتساع قفسه سینه و وزن است. محمدعلی در این اندازه‌گیری‌ها شکست خورد. او استعداد طبیعی نبود. سرعت زیادی داشت اما هیکل مبارز بزرگ و نیز قدرت و حرکات کلاسیک را نداشت. درواقع، به‌طور اشتباه بوکس کار می‌کرد. محمد علی جلوی مشت‌ها را با بازو و آرنج خود نمی‌گرفت. فک خود را بدون گارد نگه می‌داشت. نیم‌تنه‌اش را به عقب می‌کشید تا از ضربات مشتی که به سمت او می‌آمدند، فرار کند. همان‌طور که خوزه تورس گفت: «مانند کسی که بین ریل‌های قطار در تلاش است تا از برخورد قطاری که در حال آمدن است اجتناب کند، اما نه با رفتن به خارج از ریل‌ها بلکه با دویدن پشت به قطار».

سانی لیستون،[۳۰] رقیب علی، استعداد طبیعی داشت. او از همه فاکتورها؛ اندازه، قدرت و تجربه

بهره‌مند بود... قدرتش افسانه‌ای بود. تصورناپذیر بود که علی بتواند سانی لیستون را شکست دهد. مسابقه به حدی مضحک به نظر می‌رسید که سالن مبارزه تنها تا نصف پر شده بود.

اما گذشته از سرعت، استعداد علی ذهن او بود. مغز او و نه نیروی عضلانی‌اش. او حریف خود را مورد بررسی قرار داد. محمد علی نه‌تنها سبک مبارزه لیستون را مورد بررسی قرار داد، بلکه از نزدیک مشاهده کرد که لیستون خارج از رینگ چه نوع فردی بود: «تمامی مصاحبه‌های او را خواندم. با افرادی که در اطراف او بودند یا با او صحبت کرده بودند، صحبت کردم. روی تخت دراز می کشیدم و همه چیز را در کنار هم قرار می‌دادم و به آن‌ها فکر می کردم و سعی می کردم تصویری از نحوه عملکرد ذهن او به‌دست بیاورم.» و سپس از آن‌ها علیه خودش استفاده کرد.

چرا قبل از هر مبارزه به نظر می‌رسید که علی دیوانه می‌شود؟ تورس می گوید، زیرا او می‌دانست که مشت ناک توت آن مشتی است که حریف، آمدن آن را نمی‌بیند. علی گفت: «لیستون باید باور می کرد که من دیوانه بودم و قادر به انجام هر کاری بودم. او نمی‌توانست هیچ چیزی از من به‌جز دهانم را ببیند و این دقیقاً آن چیزی بود که می خواستم او ببیند!»

مثل پروانه بال می‌زنم

مثل زنبور نیش می‌زنم.

دست‌های شما نمی‌تواند

به چیزی که چشمان شما نمی‌بیند، ضربه بزند.

پیروزی علی بر لیستون، جزو تاریخ بوکس است. یک مدیر بوکس معروف درباره علی می گوید: «او یک تناقض بود. عملکرد فیزیکی او روی رینگ کاملاً غلط بود.... بااین‌حال، مغزش همیشه در شرایط عملکرد ایده‌آلی قرار داشت.» «او سپس با تبسمی که در سراسر چهره‌اش نمایان بود، ادامه داد: او به همه ما نشان داد که همه پیروزی‌ها از اینجا می‌آید. (با انگشت اشاره به پیشانی‌اش اشاره کرد)» سپس دو دست مشت شده‌اش را نشان داد و گفت: «نه از اینجا»

این امر، ذهن افراد را درخصوص مواهب فیزیکی تغییر نمی‌دهد. نه، ما فقط اکنون با نگاه‌کردن به علی، او را با ادراک کنونی‌مان می‌بینیم و بدن یک قهرمان بزرگ بوکس را مشاهده می کنیم. اینکه

ذهن بسیار تیزی داشت و اشعار سرگرم‌کننده‌ای می‌ساخت، قابل توجه بود؛ اما هنوز هم فکر می‌کنیم که عظمت او در فیزیک بدنی او قرار داشت و درک نمی‌کنیم که چگونه کارشناسان این عظمت را از همان ابتدا متوجه نشدند.

مایکل جردن

مایکل جردن نیز فردی بااستعداد طبیعی نبود بلکه شاید سخت‌کوش‌ترین ورزشکار در تاریخ ورزش باشد.

معروف است که مایکل جردن از تیم اول دبیرستان حذف شد. ما به آن مربی که او را حذف کرد، می‌خندیم. مایکل توسط کالجی (ایالت کارولینای شمالی) که دوست داشت در آنجا بازی کند، استخدام نشد. خب، آیا آن‌ها احمق نبودند؟ او توسط دو تیم برتر NBA که می‌توانستند او را انتخاب کنند، به‌عنوان بازیکن ذخیره انتخاب نشد. چه اشتباه احمقانه‌ای! ازآنجاکه در حال حاضر می‌دانیم که او بزرگ‌ترین بازیکن بسکتبال تمام دوران بوده است، فکر می‌کنیم که این موضوع باید از همان ابتدا آشکار بوده باشد. هنگامی که به او نگاه می‌کنیم، مایکل جردن را می‌بینیم؛ اما در آن زمان او تنها مایکل جردن بود.

هنگامی که جردن از تیم اول دبیرستان خط خورد، بسیار به‌هم ریخت. مادرش می‌گوید: «به او گفتم، برگرد و به خودت نظم بده.» او به این حرف واقعاً گوش داد. مایکل عادت داشت خانه را شش صبح ترک کند تا قبل از رفتن به مدرسه تمرین کند. در دانشگاه کارولینای شمالی، به‌طور مداوم روی ضعف‌های خود، یعنی بازی دفاعی، کنترل توپ و شوت‌کردن تمرین می‌کرد. مربی تیم از تمایل و اشتیاق او که سخت‌تر از هر کس دیگری در تیم تمرین می‌کرد، شگفت‌زده شده بود. یک‌بار، بعد از اینکه تیم، آخرین بازی فصل را باخت، جردن رفت و برای چندین ساعت روی شوت‌هایش کار کرد. او خودش را برای سال آینده آماده می‌کرد. حتی در اوج موفقیت و شهرت، زمانی که به نابغه ورزشی تبدیل شده بود، تمرین‌های سرسختانه او به‌صورت افسانه‌ای باقی ماندند. کمک‌مربی سابق بولز، جان باخ، درباره او این‌گونه می‌گوید: «نابغه‌ای که می‌خواهد به‌طور مداوم نبوغ خود را ارتقا دهد».

از نظر جردن، موفقیت از ذهن سرچشمه می‌گیرد. «سرسختی روانی و قلب از بسیاری از مزیت‌های

فیزیکی که ممکن است دارا باشید، قدرتمندتر هستند. همیشه آن را گفته‌ام و باور داشته‌ام.» اما سایر مردم این گونه نیستند. آن‌ها به مایکل جردن نگاه می کنند و کمال فیزیکی او را می‌بینند که به‌طور اجتناب‌ناپذیری او را به‌سوی عظمت و بزرگی سوق داده است.

بِیب

در مورد بِیب روث[۳۱] چطور؟ در آن زمان، او به‌وضوح هیچ رگه‌ای از کمال فیزیکی بشری نداشت. در اینجا مردی با اشتهای معروف و معده غول‌آسا وجود داشت که از اونیفورم یانکی او بیرون زده بود.

بِیب نیز فردی بااستعداد طبیعی نبود. در آغاز کار حرفه‌ای خود، بِیب روث، ضربه‌زن خوبی نبود. قدرت زیادی داشت، قدرتی که از تعهد کامل او در هر زمانی ناشی می‌شد که چوگان را به‌چرخش می‌انداخت.

اینکه می‌توانست مقدار حیرت‌انگیزی مشروب و مقدار بی‌سابقه‌ای غذا مصرف کند، درست است. او می‌توانست بعد از یک وعده غذای بسیار زیاد، یک یا چند دسر پای بخورد؛ اما همچنین می‌توانست در شرایطی که لازم بود، خودش را منظم کند. در زمستان‌های بسیاری، کل زمان تعطیلی فصل، در سالن ورزش تمرین می کرد تا متناسب‌تر شود. درواقع، پس از فصل ۱۹۲۵، هنگامی که به‌نظر می‌رسید که دیگر موفق نبود، واقعاً متعهد شد تا خودش را متناسب کند و این کار جواب داد. از سال ۱۹۲۶ تا ۱۹۳۱، او ۳۵۴ ضربه به توپ زد که به‌طور متوسط ۵۰ هوم ران در یک سال بود. رابرت کریمر، نویسنده بیوگرافی او می گوید: «روث بهترین نمایش ضربات متوالی را در تاریخ بیس‌بال به نمایش گذاشته است. بیب روث از خاکستر سال ۱۹۲۵، مانند یک موشک اوج گرفت» از طریق نظم و انضباط.

بِیب همچنین عاشق تمرین کردن بود. درواقع، زمانی که به بوستون رد ساکس پیوست، بازیکنان سابق آن تیم، او را بابت تمرینات روزانه ضربه‌زدن اذیت کردند. او فقط تازه‌کار نبود بلکه پیچر (پرتاب کننده توپ) تازه‌کاری نیز بود. چه کسی فکر می کرد که در حال تلاش برای تمرینات ضربه‌زدن به توپ و بتینگ است؟ بعدها زمانی که در طی حرفه‌اش، تنبیه شد و از یک بازی محروم شد. این یک مسئله بود؛ آن‌ها همچنین به او اجازه تمرین کردن هم ندادند و این موضوع واقعاً به او صدمه زد.

تای کاب استدلال کرد که پیچربودن (پرتابگر توپ) به روث در ارتقای ضرباتش بسیار کمک نمود. چرا پیچربودن به ضربه‌زدن او کمک کرد؟ کاب گفت: «چون توانست در پلیت، تجربه کسب کند....» با گذشت زمان، بیشتر و بیشتر یاد می گرفت که چگونه سوئینگ را کنترل کند و چوب را روی توپ قرار دهد.

بااین‌حال ما به آنچه که استفن جی گولد[۳۲] می گوید، اعتقاد داریم «نظر عمومی این است که بازیکنان بیس‌بال تکه‌های بزرگی از گوشت هستند که به‌طور طبیعی و بدون زحمت استعدادهایی را که طبیعت به آن‌ها بخشیده است به‌نمایش می گذارند».

سریع‌ترین زن روی زمین

در مورد ویلما رودلف[۳۳] چطور که پس از برنده‌شدن سه مدال طلا برای دوهای سرعت و امدادی در المپیک ۱۹۶۰ رم، به‌عنوان سریع‌ترین زن روی زمین مورد ستایش قرار گرفت؟ او به هیچ وجه به‌عنوان فردی جوان، فیزیک حیرت‌آوری نداشت. او کودکی نارس و بیستمین فرزند از بیست‌ودو فرزند پدر و مادرش بود. ویلما در کودکی به‌طور مداوم بیمار بود. در سن چهارسالگی، تقریباً در مبارزه‌ای طولانی با ذات‌الریه دو، تب مخملک و فلج اطفال در آستانه مرگ بود که منجر به فلج‌شدن تقریبی پای چپ او شد. پزشکان امید کمی داشتند که بتواند دوباره از آن پا استفاده کند. به مدت هشت سال، او با شورونشاط دنبال درمان فیزیکی بود تا زمانی که در سن دوازده‌سالگی آتل پایش را باز کرد و شروع به راه‌رفتن به‌طور معمولی کرد.

اگر این درس بدین معنا نبود که مهارت‌های فیزیکی می‌توانند توسعه پیدا کنند، پس چه بود؟ او بلافاصله این درس را در بسکتبال و دوومیدانی اعمال کرد، اگرچه در همه مسابقات باخت، اما وارد

اولین مسابقات رسمی دوومیدانی شد. پس از زندگی حرفه‌ای باور نکردنی، گفت: «تنها می‌خواهم به‌عنوان یک بانوی سخت‌کوش به‌یاد آورده شوم».

در مورد جکی جوینر کِرسی[۳۴] که به‌عنوان بزرگ‌ترین ورزشکار زن در تمام دوران‌ها مورد ستایش قرار گرفت، چطور؟ بین سال‌های ۱۹۸۵ و اوایل سال ۱۹۹۶، او در هریک از مسابقات دوی هفتگانه‌ای که در آن به رقابت پرداخت، برنده شد. هفتگانه، دقیقاً چیست؟ دو روز خسته‌کننده و هفت بخش رویداد می‌باشد که متشکل از دوی ۱۰۰ متر بامانع، پرش ارتفاع، پرتاب نیزه، دو سرعت ۲۰۰ متر، پرش طول، پرتاب وزنه و دوی ۸۰۰ متر است. جای تعجب ندارد که برنده، به‌عنوان بهترین ورزشکار زن در جهان نامیده شود. در طول حرفه‌اش، جوینر کرسی شش تا از بالاترین امتیازات تاریخ ورزش را به‌دست آورد، رکورد جهانی ثبت کرد و دو مقام قهرمانی جهان و همچنین دو مدال طلای المپیک (اگر مدال‌های دیگری را که در رویدادهای دیگری برنده شد حساب کنیم، شش تا می‌شود) را برنده شد.

جکی استعداد طبیعی داشت؟ او استعداد داشت؛ اما زمانی که دوومیدانی را شروع کرد، برای مدتی، نفر آخر مسابقات می‌شد. هرچقدر بیشتر کار می‌کرد، سرعت او افزایش می‌یافت؛ اما هنوز هم در هیچ مسابقه‌ای برنده نشده بود. درنهایت، شروع به برنده شدن کرد. چه چیزی تغییر کرد؟ «برخی ممکن است تحول مرا به قوانین ژنتیکی نسبت دهند؛ اما فکر می‌کنم این پاداش تمامی ساعت‌ها تلاش در مسیر اسب‌سواری، پیاده‌روی محله و دالان مدرسه بود».

او با درمیان‌گذاشتن راز موفقیت ادامه‌دار خود می‌گوید: «دیدن خودم که در حال پیشرفت هستم به من انگیزه می‌دهد و مرا هیجان‌زده می‌کند. در حال حاضر، پس از شش مدال المپیک و پنج رکورد جهانی، این‌گونه است و زمانی که در دبیرستان مقدماتی بودم و به‌تازگی وارد مسابقات دوومیدانی شدم نیز بدین گونه بود».

دو مدال اخیر او (یکی در مسابقات قهرمانی جهان و یک مدال المپیک) در طول حمله آسم و آسیب شدید و دردناک از ناحیه همسترینگ به‌دست آمد. این استعداد طبیعی نبود که او را سرپا نگه داشت. این طرز فکر بود که تأثیرگذار بود.

استعدادهای طبیعی نیازی به تلاش کردن ندارند.

آیا می‌دانید، زمانی این باور قوی وجود داشت که نباید از لحاظ فیزیکی برای گلف آموزش ببینید و اگر روی قدرت خودتان کار کنید، «مهارتتان» را از دست می‌دهید؟ تا اینکه تایگر وودز همراه با رژیم‌های تمرینی و عادات تمرینی شدید پیدا شد و در هر تورنمنتی که وجود داشت، برنده شد.

در برخی از فرهنگ‌ها، افرادی که تلاش کردند تا از طریق آموزش به فراتر از استعدادهای طبیعی خود بروند، با مخالفت‌های شدیدی روبه‌رو شدند. باید شرایط خودتان را در زندگی می‌پذیرفتید. این فرهنگ‌ها باید از موری ویلز[۳۵] متنفر بوده باشند. ویلز، ازجمله بازیکنان بیس‌بال مشتاق در دهه ۵۰ و ۶۰ بود که رؤیای بازی در میجر لیگ را داشت. مشکل او این بود که ضرباتش به‌اندازه کافی خوب نبودند، بنابراین زمانی که داجرز با او قرارداد امضا کرد، آن‌ها او را به ماینور لیگ فرستادند. او با افتخار به دوستانش اعلام کرد، «قصد دارم تا دو سال آینده، در بروکلین با جکی رابینسون بازی کنم».

ویلز اشتباه می‌کرد. باوجود پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه و تمرینات خسته‌کنندهٔ روزانه، او برای مدت هشت سال و نیم در لیگ‌های کوچک به‌سر برد. ویلز می‌گوید: پس از هفت سال و نیم، مدیر تیم پیشنهادی در مورد بتینگ داد و به من گفت، «تو هفت سال و نیم است که در این وضعیت بدون پیشرفت به‌سر می‌بری، چیزی برای ازدست‌دادن نداری.» مدت کوتاهی پس‌ازآن، زمانی که پای مدافع داجر شکست، با ویلز تماس گرفته شد. او فرصتی به‌دست آورده بود.

ضربات او هنوز هم به‌اندازه کافی خوب نبودند. ازآنجایی که نمی‌خواست تسلیم شود، به‌طرف مربی پایهٔ اول رفت و از او تقاضای کمک کرد. آن‌ها چندین ساعت در روز به غیر از تمرینات منظم ویلز، با هم کار می‌کردند. هنوز هم به‌اندازه کافی خوب نبود. حتی ویلز با اراده، این بار آماده ترک کردن بود، اما مربی پایهٔ اول به او اجازه این کار را نداد. اکنون که همه شرایط مهیا بود، او باید روی ذهنش کار می‌کرد.

ویلز با سرعت زیادی شروع به ضربه‌زدن و دزدیدن بیس‌ها کرد. [۳۶] او پرتاب‌های پیچرها و کچرهای حریف را مورد مطالعه قرار داد تا ببیند بهترین لحظه برای دزدیدن بیس چه زمانی است. جهش‌های ناگهانی قدرتمند و اسلایدهای مؤثری یادگرفت. دزدیدن‌های او شروع به منحرف‌کردن پیچرها، گیج کردن کچرها و هیجان‌زده کردن طرفداران کرد. ویلز به شکستن رکورد تای کاب برای دزدیدن

بیس‌ها ادامه داد، رکوردی که برای مدت چهل‌وهفت سال به‌طور بلا منازع باقی مانده بود. آن فصل، او به‌عنوان با ارزش‌ترین بازیکن در لیگ ملی انتخاب شد.

هوش ورزشی

فکر می‌کنید که جهان ورزش باید ارتباط بین تمرین و بهبود و ارتباط بین ذهن و عملکرد را ببیند و روی استعداد ذاتی فیزیکی بیش‌ازحد تأکید نکند. بااین‌حال تقریباً به‌نظر می‌رسد که آن‌ها از دیدن آن خودداری می‌کنند. شاید همان‌طور که مالکوم گلدول[۳۷] اشاره می‌کند به این دلیل است که مردم برای استعدادهای طبیعی نسبت به توانایی کسب‌شده ارزش بیشتری قائل هستند. او استدلال می‌کند، هرقدرهم که فرهنگ ما در مورد تلاش و بهبود فردی صحبت می‌کند، حرمت بیشتری برای استعدادهای طبیعی قائل می‌شویم. دوست داریم فکر کنیم که قهرمانان و بت‌هایمان افرادی هستند که متفاوت از ما به دنیا آمده‌اند. دوست نداریم آن‌ها را افراد نسبتاً عادی ببینیم که خودشان را به افراد خارق‌العاده‌ای تبدیل کردند. چرا این‌گونه نباشد؟ از نظر من این‌گونه فکرکردن بسیار شگفت‌انگیزتر است.

حتی زمانی که کارشناسان علاقه‌مند به شناختن نقش ذهن هستند، آن‌ها همچنان اصرار می‌کنند که همه چیز ذاتی است!

زمانی‌که به مقاله‌ای درباره مارشال فالک،[۳۸] رانینگ بک بزرگ تیم فوتبال سنت لوئیس رامس برخوردم، خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم. فالک به‌تازگی به اولین بازیکنی تبدیل شده بود که ترکیب دو هزار دریافت و دویدن با توپ را در چهار فصل متوالی به‌دست آورده بود. مقاله نوشته شده در آستانه (جام فوتبال آمریکایی) سوپر باول سال ۲۰۰۲، درخصوص مهارت خارق‌العاده فالک می‌نویسد که چطور می‌داند که هر بازیکن در زمین، حتی در هرج‌ومرج پرآشوب بیست‌ودو نفر که درحال دویدن و افتادن هستند، در کجا قرار دارد. نه‌تنها می‌داند که آن‌ها در کجا قرار دارند، بلکه همچنین می‌داند در حال انجام چه کاری هستند و قصد انجام چه کاری را دارند. بر طبق گفته‌های هم‌تیمی‌هایش، او هرگز اشتباه نمی‌کند.

باورنکردنی است. چگونه این کار را انجام می‌دهد؟ همان‌طور که فالک می‌گوید، او سال‌های سال را

صرف تماشای فوتبال کرد. حتی در دبیرستان بدین منظور که بتواند از نزدیک فوتبال حرفه‌ای را تماشا کند، کاری را به‌عنوان فروشنده استادیوم پیدا کرد. باوجود اینکه از این کار نفرت داشت. همان‌طور که تماشا می‌کرد، این سؤال را همیشه می‌پرسید چرا؟ «چرا این گونه بازی می کنیم؟» «چرا به این شیوه حمله می کنیم؟» «چرا آن‌ها آن کار را انجام می دهند؟» «چرا این کار را انجام می دهند؟» فالک می گوید: «آن سؤال، اساساً مرا به‌طور عمیقی درگیر فوتبال کرد» به‌عنوان یک حرفه‌ای، هرگز سؤال پرسیدن در مورد چراها و کاوش عمیق‌تر این بازی را متوقف نکرد.

به‌وضوح، فالک مهارت‌هایش را حاصل کنجکاوی و مطالعه سیری‌ناپذیر خود می‌بیند.

بازیکنان و مربیان چگونه آن را می‌بینند؟ به‌عنوان یک هدیه خدادادی. هم‌تیمی سابق او می گوید: «مارشال در میان تمامی بازیکنان موقعیت که تاکنون با آن‌ها بازی کرده‌ام، بالاترین IQ را دارد. دیگر هم‌تیمی‌ها، توانایی تشخیص بدون نقص صف دفاعی او را به‌عنوان «نبوغ دانشمندی» توصیف می‌کنند. در ستایش مهارت‌های او، یک مربی گفت: «انجام‌دادن تمامی آن کارها، نیازمند هوش ذاتی فوتبال است» .

شخصیت

اما آیا استعدادهای طبیعی و ورزشکارانی وجود ندارند که واقعاً به‌نظر رسد که «آن» را از همان ابتدا داشته باشند؟ بله و همان‌طور که در مورد بیلی بین و جان مک انرو بیان شد، گاهی اوقات، آن یک طلسم است. به خاطر تمام ستایش‌هایی که برای استعدادشان دریافت می کنند و به خاطر اینکه نیاز به تلاش کمی برای ارتقای خودشان دارند، این افراد به‌راحتی می‌توانند در دام طرز فکر ثابت بیفتند.

بروس جنر، برنده مدال طلای مسابقات ده‌گانه دوومیدانی المپیک ۱۹۷۶، می گوید: «اگر به نارساناخوانی دچار نبودم، احتمالاً نمی‌توانستم برنده مسابقه شوم. اگر می‌توانستم بهتر از روی متن بخوانم، آنگاه آن کار برایم راحت می‌آمد و ورزش کردن نیز برایم راحت به‌نظر می‌رسید و هرگز متوجه نمی‌شدم که راهی که شما را در زندگی به جلو می‌برد سخت کوشی است».

افرادی با استعداد طبیعی، توسط این برتریِ خودشان آسیب می‌بینند و نمی‌آموزند که چگونه سخت کار کنند یا چگونه به مقابله با موانع بپردازند. این داستان پدرو مارتینز، [۳۹] پیچر بااستعداد آن زمان تیم بوستون رد ساکس است. زمانی که آن‌ها به او بیش از هر زمانی نیاز داشتند، خودش را تباه کرد. اما این داستان نکته‌های خیلی بیشتری در بردارد، این داستانی درباره شخصیت است.

گروهی از نویسندگان ورزشی نیویورک‌تایمز و بوستون گلوب با هواپیمای دلتا شاتل عازم بوستون بودند. من نیز عازم بودم. آن‌ها به بازی سوم لیگ آمریکا سری پلی‌آف در سال ۲۰۰۳ بین نیویورک یانکیز و بوستون رد ساکس می‌رفتند. آن‌ها در مورد شخصیت صحبت می کردند و همگی البته نویسندگان بوستون، با اکراه قبول داشتند که یانکی‌ها آن را دارند.

در میان صحبت‌هایشان، به‌یاد آوردند که یانکی‌ها دو سال پیش چه کاری برای نیویورکی‌ها انجام داده بودند. اکتبر سال ۲۰۰۱ بود و نیویورکی‌ها به‌تازگی حادثه ناخوشایند ۱۱ سپتامبر را تجربه کرده بودند. من آنجا بودم و ما اوضاع روحی بدی داشتیم. نیاز به امید داشتیم. شهر نیاز داشت که یانکی‌ها به خاطر آن‌ها و مسابقات جهانی کاری انجام دهند؛ اما یانکی‌ها نیز از این حادثه آسیب دیده و جریحه‌دار و خسته بودند. به‌نظر می‌رسید که هیچ امیدی نداشته باشند. نمی‌دانم که آن را از کجا به‌دست آوردند؛ اما این شجاعت را به‌دست آوردند و تیم‌ها را یکی پس از دیگری شکست دادند، هر

پیروزی ما را کمی به زندگی باز می‌گرداند و هرکدام از ما امید بیشتری برای آینده به دست می‌آورد. آن‌ها که توسط نیاز ما انگیزه یافته بودند، قهرمان لیگ شرق آمریکا و پس‌ازآن قهرمان لیگ آمریکا شدند و سپس در سری جهانی بودند، جایی که نمایش شجاعانه‌ای داشتند و تقریباً باوجود همه مشکلات موفق بودند. همه از یانکی‌ها نفرت دارند. تیمی که همه کشور علیه آن هستند. من نیز با نفرت از یانکی‌ها بزرگ شدم، اما پس‌ازآن مجبور بودم آن‌ها را دوست داشته باشم. این منظور نویسندگان ورزشی از شخصیت بود.

نویسندگان ورزشی گفتند شخصیت، توانایی جست‌وجو و یافتن قدرت، حتی زمانی است که همه چیز علیه شما پیش می‌رود.

درست روز بعد، پدرو مارتینز، پیچر خیره‌کننده اما بیش‌ازحد نازپرورده بوستون، با نشان‌دادن اینکه شخصیت چه چیزهایی نیست، نشان داد که معنای شخصیت چیست.

هیچ کس بیش از بوستون رد ساکس خواستار لیگ قهرمانی آمریکا نبود. آن‌ها به مدت هشتادوپنج سال در هیچ سری جهانی برنده نشده بودند، یعنی از زمانی که صاحب ساکس، هری فریزی، بیب روث را به خاطر پول به یانکی‌ها فروخت تا شوی برادوی[۴۰] را تأمین مالی کند. فروش بهترین پیچر چپ بیس‌بال (که روث در آن زمان بود) به‌اندازه کافی بد بود؛ اما او در حال فروختن آن به دشمن منفور بود.

یانکی‌ها به صدرنشینی در بیس‌بال و برنده‌شدن ادامه دادند و به‌نظر می‌رسید، در سری‌های جهانی بی‌شماری برنده شوند.

در همین حال بوستون تنها به چهار سری جهانی و چند پلی‌آف راه یافت. آن‌ها همیشه می‌باختند و این باخت به غم‌انگیزترین شکل ممکن بود. به‌سختی تا نزدیکی پیروزی پیش می‌رفتند و سپس از هم می‌پاشیدند. اکنون، بالأخره، فرصتی دیگر برای مبارزه با طلسم و شکست رقیب اصلی خود به‌دست آورده بودند. اگر موفق می‌شدند، به مسابقات جهانی سفر می‌کردند و یانکی‌ها در خانه می‌ماندند. پدرو مارتینز امید آن‌ها بود. درواقع، در اوایل فصل، او طلسم را باطل کرده بود.

بااین‌حال پس از یک بازی زیبا، مارتینز کم‌کم داشت خونسردی خود را از دست می‌داد و از رقبای خود

عقب می‌افتاد. خوب او چه کار کرد؟ او یک بتر را با توپ زد (کریم گارسیا) و دیگری را تهدید به زدن کرد (خورخه پوسادا) و مرد هفتادودوساله‌ای را به زمین پرت کرد (دان زیمر مربی یانکی).

همان‌طور که جک کاری، نویسنده نیویورک‌تایمز نوشت: «می‌دانستیم که در یک بعدازظهر به‌یادماندنی در فن وی پارک، پدرو را در مقابل راجر[کلمنس]خواهیم دید، اما هیچ کس انتظار نداشت که پدرو در برابر گارسیا، پدرو در برابر پوسادا و پدرو را در برابر زیمر ببیند».

حتی نویسندگان بوستون مبهوت بودند. دن شائوگنسی، از گلوب پرسید: «طرفداران رد ساکس، اکنون ترجیح می‌دهید کدام‌یک را داشته باشید؟ راجر کلمنس که خونسردی خود را حفظ کرد و همانند فردی حرفه‌ای رفتار کرد و باوجود خشم آشکارش، پیروزی را برای تیمش به‌ارمغان آورد؟ یا مارتینز، کودکی که پس ازدست‌دادن کنترل خود، یکی را می‌زند و به کپچریانکی‌ها، خورخه پوسادا اشاره می‌کند و با حالت تهدید به او می‌گوید: تو بعدی هستی؟ طرفداران رد ساکس دوست ندارند این را بشنوند، اما مارتینز خجالت‌آور رفتار کرد و موجب رسوایی بیس‌بال شد. او به خاطر این کار سرزنش نمی‌شود چراکه او پدرو است و دفتر اصلی رد ساکس او را قادر به این کار می‌سازد. آیا مارتینز می‌توانست یک‌بار بایستد و اعتراف کند که اشتباه کرده است؟

همانند بیلی بین، پدرو مارتینز نیز نمی‌دانست چگونه سرخوردگی را تحمل کند، نمی‌دانست چگونه فکر کرده و شکست مهم را به پیروزی مهم تبدیل کند و نه همانند بیلی جین می‌توانست به اشتباهات خود اعتراف کند و از آن‌ها یاد بگیرد؛ زیرا به‌جای اینکه کاری انجام دهد، عصبانی شد. یانکی‌ها بازی را بردند و در ادامه در پلی‌آف با یک بازی برنده شدند.

نویسندگان ورزشی در هواپیما اتفاق‌نظر داشتند که شخصیت همه چیز است؛ اما اعتراف کردند که نمی‌دانند از چه چیزی ناشی می‌شود. بااین‌حال فکر می‌کنم که تابه‌حال متوجه شده‌ایم که شخصیت از طرز فکر ناشی می‌شود.

در حال حاضر می‌دانیم که یک طرز فکر وجود دارد که در آن، افراد در استعدادها و خاص‌بودن خود غرق می‌شوند. وقتی‌که اوضاع بد پیش می‌رود، توانایی و تمرکز خود را از دست می‌دهند و هر چه که می‌خواهند ـ و در این مورد، هر چیزی را که تیم و طرفداران به‌شدت می‌خواهند ـ دچار خطر می‌کنند.

همچنین می‌دانیم که یک طرز فکر وجود دارد که به افراد کمک می‌کند تا به‌خوبی با شکست‌ها مقابله کنند، استراتژی‌های خوبی به آن‌ها نشان می‌دهد و آن‌ها را به سمتی هدایت می‌کند که به نفع خودشان عمل کنند.

صبر کنید. داستان تمام نشده است. یک سال بعد، رد ساکس و یانکی‌ها بار دیگر به مصاف هم رفتند. هر تیمی که چهار بازی از هفت بازی را می‌برد، قهرمان لیگ آمریکا می‌شد و به سری جهانی سفر می‌کرد. یانکی‌ها موفق به بردن سه بازی اول شدند و به‌نظر می‌رسید که سرنوشت تحقیرآمیز بوستون بار دیگر تکرار شود.

اما آن سال بوستون به ستاره اصلی خود هشدار داده بود. آن‌ها یک بازیکن را مبادله کردند، سعی کردند یکی دیگر را نیز مبادله کنند (هیچ کس او را نمی‌خواست) و این پیام را منتقل کردند: این، یک تیم است، نه دسته‌ای از ستارگان. ما برای یکدیگر به‌سختی تلاش می‌کنیم.

چهار بازی بعد، بوستون رد ساکس قهرمان لیگ آمریکا و سپس قهرمان دنیا شد. این نخستین بار از سال ۱۹۰۴ بود که بوستون، یانکی‌ها را در مسابقات قهرمانی شکست داده بود که نشان‌دهنده دو نکته بود: اول اینکه طلسم پایان‌یافته بود و دوم اینکه شخصیت قابل یادگیری است.

نکاتی بیشتر درباره شخصیت

اجازه دهید از پیت سمپراس و طرز فکر رشد شروع کنیم. در سال ۲۰۰۰، سمپراس در ویمبلدون بود و برای پیروزی در سیزدهمین گرند اسلم تنیس خود تلاش می‌کرد. اگر برنده می‌شد، رکورد دوازده پیروزی روی امرسون[۴۱] در مسابقات برتر را می‌شکست. اگرچه سمپراس موفق شد که به فینال راه پیدا کند، اما در تورنمت به‌خوبی عمل نکرده بود و به شانس خود در برابر پاتریک رافلر جوان و مقتدر زیاد خوش‌بین نبود.

سمپراس ست اول را باخت و در آستانه شکست در ست دوم بود. او در راند اضافه ۴ـ۱ عقب بود. حتی گفت: «به‌راستی احساس کردم که در حال ازدست‌دادن بازی هستم.» اگر مک انرو بود، چه کاری انجام می‌داد؟ پدرو مارتینز چه کاری انجام می‌داد؟ سمپراس چه کرد؟

همان‌طور که ویلیام رودن می‌گوید، «او... در جست‌وجوی چارچوب مرجعی بود که به او کمک کند تا

شرایط دشوار مواجه شود». سمپراس می گوید: «هنگامی که زمین‌ها را تغییر می‌دهید به مسابقات گذشته فکر می کنید که ست اول را از دست داده‌اید... برمی گردید و سه ست بعدی را می‌برید. زمان وجود دارد. شما به تجربیات گذشته خودتان فکر می کنید و می‌توانید از این شرایط سخت عبور کنید».

ناگهان، سمپراس پنج امتیاز به‌دست آورد. پس‌ازآن دو امتیاز دیگر به‌دست آورد. او ست دوم را برنده شد و نجات یافت.

رودن می گوید، «سمپراس تمام ویژگی‌های یک قهرمان را به‌نمایش گذاشت: ازدست‌دادن ست نخست، آسیب‌پذیری تا نزدیکی شکست و پس‌ازآن بازگشت و جشن پیروزی.».

جکی جوینر کِرسی[۴۲] خودش را در طی حمله آسم در طول آخرین مسابقات قهرمانی جهان سرپا نگه داشت. کِرسی هنگامی که در مسابقه دوی ۸۰۰ متر، آخرین رویداد هفتگانه بود، احساس کرد که حمله آسم در حال شروع‌شدن است. او به خودش گفت: «فقط حرکت دستانت را حفظ کن. آن‌قدرها هم بد نیست، فقط ادامه بده. تو از پسش برمی‌آیی. حمله تمام‌عیاری در کار نخواهد بود. تو هوای کافی داری. تو این مسابقه را برنده می‌شوی. جکی، فقط این ۲۰۰ متر آخر را با هر شدتی که می‌توانی بدو.» او تمام راه به خودش دستور می‌داد که برنده شود. «با درنظرگرفتن رقابت و مشکلاتی که در طی آن تجربه کردم، باید بگویم که این بزرگ‌ترین پیروزی من است. اگر واقعاً آن را می خواستم، باید از پس آن برمی‌آمدم».

در آخرین بازی المپیک او، آن اتفاق ناگوار رخ داد... با آسیب جدی از ناحیه همسترینگ، کِرسی مجبور به رهاکردن هفتگانه شد که او را به‌شدت به هم ریخت. او دیگر در رویدادی که در آن بسیار برجسته بود، مدعی نبود. اما آیا می‌توانست در پرش طول در چند روز بعد مدعی باشد؟ پنج پرش اول او می گفتند که بدین گونه نیست. آن‌ها به هیچ وجه در سطح گرفتن مدال نبودند؛ اما پرش ششم او را موفق به کسب مدال برنز کرد که با ارزش‌تر از مدال‌های طلای او بود. «قدرت پرش ششم از دل‌شکستگی‌های گوناگون من در طول سال‌ها ناشی شد. تمام دردهایم را جمع‌آوری کردم و آن‌ها را به یک عملکرد مقتدر تبدیل کردم».

جوینر کِرسی نیز تمام ویژگی‌های یک قهرمان را به‌نمایش گذاشت: شکست، آسیب‌پذیری تا نزدیکی شکست و سپس بازگشت و پیروزی نهایی.

شخصیت، قلب، اراده و ذهن یک قهرمان

نام‌های مختلفی برای آن به‌کار می‌رود، اما درواقع همان چیز مشابه است. این چیزی است که باعث می‌شود عمل کنید و به شما اجازه می‌دهد تا زمانی که بیشترین نیاز را به آن دارید، جست‌وجو کرده و آن را بیابید.

به یاد دارید که چگونه مک انرو به ما گفت همه چیز دست به دست هم داد و باعث شد که او هر مسابقه‌ای را که باخته بود، ببازد؟ گاهی هوا سرد بود و گاهی گرم، گاهی ناراحت بود و بسیاری از دفعات حواسش پرت می‌شد؛ اما همان‌طور که بیلی جین کینگ به ما می گوید، نشانه یک قهرمان، توانایی برنده‌شدن در شرایطی است که هیچ چیز خوب نیست، زمانی که خوب بازی نمی کنید و احساسات شما نیز خوب نیستند. این داستان چگونگی یادگیری معنای قهرمان‌بودن توسط او است: کینگ در فینال فارست هیلز در مقابل مارگارت اسمیت که در اوج عظمت بود، بازی می کرد. کینگ با او چندین‌بار بازی کرده بود و تنها یک‌بار او را شکست داده بود. در ست اول کینگ به‌طور شگفت‌انگیزی بازی کرد. او هیچ وولی (رفت و برگشت توپ بدون برخورد به زمین) را از دست نداد و بازی را به‌خوبی کنترل کرد. ناگهان ست تمام شد. اسمیت برنده شده بود.

در ست دوم، کینگ دوباره بر بازی مسلط بود و در تلاش برای برنده‌شدن بود. قبل از اینکه او بداند،

اسمیت ست و مسابقه را برنده شده بود.
در ابتدا کینگ بهت‌زده بود. او تا به آن زمان در یک بازی مهم هیچ وقت چنان تسلطی بر بازی نداشت؛ اما بعد، از آنچه کشف کرد شگفت‌زده شد. به یکباره متوجه شد که قهرمان به چه معناست: کسی که می‌تواند سطح بازی خود را در موقع لزوم ارتقا دهد.
جکی جوینر کرسی نیز لحظه شعف و پیروزی حاصل از اکتشاف را تجربه کرد. او پانزده‌ساله بود و در رقابت‌های هفتگانه المپیک تازه‌واردان AAU رقابت می کرد. همه چیز در آن زمان به آخرین رویداد، یعنی مسابقه ۸۰۰ متر بستگی داشت، رویدادی که از آن وحشت داشت. او بیش از حد خسته بود و با دونده حرفه‌ای دوی استقامت رقابت می کرد که تاکنون با او رقابت نکرده بود؛ اما این بار این کار را انجام داد. «احساس فوق‌العاده‌ای داشتم. ثابت کرده بودم که اگر به‌شدت خواستار آن باشم، می‌توانم برنده شوم.... آن پیروزی به من نشان داد که نه‌تنها می‌توانم با بهترین ورزشکاران کشور رقابت کنم، بلکه اگر اراده کنم، می‌توانم برنده شوم».
میا هام که اغلب به‌عنوان بهترین بازیکن فوتبال زنان در جهان نامیده می‌شود، می گوید که همیشه از او سؤال می کنند: «مهم‌ترین چیزی که هر بازیکن فوتبال باید داشته باشد، چیست؟» او بدون تردید جواب داد: «استقامت ذهنی» و منظور او یک ویژگی ذاتی نبود. زمانی که یازده بازیکن می خواهند به شما ضربه بزنند، زمانی که خسته یا مجروح هستید، زمانی که داوران علیه شما هستند، نمی‌توانید به هیچ کدام از این‌ها اجازه دهید که شما را تحت تأثیر قرار دهند. چگونه این کار را انجام می‌دهید؟ باید انجام‌دادن آن را یاد بگیرید. هام گفت: «این یکی از مشکل‌ترین جنبه‌های فوتبال است و من در هر بازی و تمرین برای آن تلاش می کنم».
به‌هرحال، آیا هام فکر می کرد که او بزرگ‌ترین بازیکن در جهان بود؟ نه! و به همین دلیل گفت: «روزی ممکن است که بشوم».
در ورزش، همیشه شرایطِ انجام بده یا بمیر وجود دارد، زمانی که یک بازیکن یا باید موفق شود یا همه چیز تمام می‌شود. جک نیکلاس، گلف‌باز مشهور، در طی دوران طولانی حرفه‌ای خود در تور PGA، بارها در چنین شرایطی بود و برای باقی‌ماندن در تورنمنت به ضربات کم‌نقصی نیاز داشت. حدس

می‌زنید او چند تا از این ضربات را از دست داد؟ پاسخ این است: فقط یکی!

این طرز فکر قهرمانی است. این شیوه‌ای است که افرادی که به‌اندازه رقبایشان بااستعداد نیستند، برنده می‌شوند. یک‌بار، درحالی که وودن هنوز هم مربی دبیرستان بود، بازیکنی به این علت که او را در بازی‌های بزرگ بازی نمی‌داد، ناراضی بود. ادی پاولسکی بازیکن، با التماس از وودن خواست که به او یک فرصت بدهد و وودن تسلیم شد و گفت «بسیار خوب ادی، به تو یک فرصت می‌دهم. فردا شب در مقابل فورت وین سنترال از تو استفاده می کنم» .

وودن به ما می گوید «ناگهان متعجب شدم که این کلمات از کجا بیرون آمدند.» سه تیم برای شماره یک شدن در ایندیانا با یکدیگر رقابت می کردند یکی از تیم‌ها تیم او بود و یکی دیگر فورت وین سنترال، تیم مسابقه فردا شب بود.

شب بعد، وودن، از ادی در بازی استفاده کرد. او فکر کرد که ادی بیشتر از یک یا دو دقیقه دوام نخواهد آورد، به‌خصوص که در برابر آرمسترانگ فورت وین، سرسخت‌ترین بازیکن ایالت قرار داشت. وودن گفت «ادی به معنای واقعی کلمه نظر مرا دگرگون کرد» . «آرمسترانگ کمترین امتیاز کل دوران حرفه‌ای خود را به‌دست آورد. ادی ۱۲ امتیاز به‌دست آورد و تیم ما بهترین بازی تمام فصل را به‌نمایش گذاشت...؛ اما علاوه بر امتیازگیری او، دفاع و ری‌باندها و بازی‌سازی او عالی بود» . ادی دیگر هرگز نیمکت‌نشین نشد و برای دو سال آتی به‌عنوان با ارزش‌ترین بازیکن لقب گرفت.

همه این افراد شخصیت داشتند. هیچ یک از آن‌ها فکر نمی کردند که افراد خاصی هستند و با حق برنده‌شدن متولد شده‌اند. آن‌ها کسانی بودند که سخت تلاش کردند و یاد گرفتند که چگونه در شرایطی که تحت فشار هستند تمرکز خود را حفظ کنند و کسانی بودند که در زمان لزوم، خود را فراتر از حد توانایی عادی‌شان رشد دادند.

ماندن در اوج

شخصیت چیزی است که به شما اجازه می دهد به‌اوج برسید و در آنجا باقی بمانید. داریل استرابری، مایک تایسون و مارتینا به‌اوج رسیدند اما در آنجا باقی نماندند. آیا این موضوع به این دلیل نیست که آن‌ها مشکلات شخصی و آسیب‌دیدگی‌های زیادی داشتند؟ بله اما بسیاری از قهرمانان دیگر نیز دارند.

اتوبوس به بن هوگان خورد و او از لحاظ فیزیکی به‌شدت صدمه دید، اما دوباره به اوج برگشت.

مربی، جان وودن، می‌گوید: «باور دارم که توانایی می‌تواند شما را به‌اوج برساند، اما برای اینکه شما را در آنجا نگه دارد، نیازمند شخصیت است.... خیلی آسان به‌نظر می‌رسد که فکر کنید می‌توانید به‌طور خودکار و بدون آماده‌سازی مناسب به آن برسید؛ اما برای اینکه با تمام وجود تلاش کنید و حتی زمانی که به‌اوج رسیدید، سخت‌تر تلاش کنید شخصیت واقعی مورد نیاز است. وقتی که درباره ورزشکار یا تیمی می‌شنوید که بارها و بارها و بارها برنده می‌شوند، به خودتان یادآوری کنید که آن‌ها بیشتر از توانایی، شخصیت برنده‌شدن دارند».

بیایید نگاه عمیق‌تری به شخصیت بیندازیم که به چه معناست و چگونه طرز فکر رشد آن را ایجاد می‌کند. استوارت بیدل و همکارانش، طرز فکر نوجوانان و جوانان درخصوص توانایی ورزشی را مورد سنجش قرار دادند. کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، افرادی بودند که باور داشتند:

«شما سطح معینی از توانایی در ورزش دارید و واقعاً نمی‌توانید کار زیادی برای تغییر آن سطح انجام دهید».

«برای اینکه در ورزش‌ها خوب باشید، باید به‌طور طبیعی استعداد داشته باشید».

در مقابل، افراد با طرز فکر رشد قبول داشتند که:

«میزان توانایی شما در ورزش، همیشه درصورتی که بیشتر تلاش کنید، بهبود خواهد یافت».

«برای موفقیت در ورزش، باید تکنیک‌ها و مهارت‌ها را یاد بگیرید و آن‌ها را به‌طور منظم تمرین کنید».

افراد دارای طرز فکر رشد، کسانی بودند که شخصیت و شهامت بیشتری نشان دادند. آن‌ها کسانی بودند که ذهن قهرمان داشتند. منظور من چیست؟ اجازه دهید نگاهی به یافته‌های این پژوهشگران ورزشی بیندازیم.

موفقیت چیست؟

یافته شماره ۱: افراد دارای طرز فکر رشد، موفقیت را در تلاش کردن با تمام وجود و در یادگیری و پیشرفت می‌بینند.

و این دقیقاً همان چیزی است که در مسابقات قهرمانی می‌بینیم.

جکی جوینر کرسی به ما می گوید: «از نظر من شادی و لذت ورزش هرگز در برنده‌شدن تعریف نمی‌شود. من از روند آن به‌اندازه نتایج آن لذت می‌برم. تا زمانی که به پیشرفت و بهبود فکر می کنم و احساس می کنم که نهایت تلاش خود را کرده‌ام، به شکست اهمیت نمی‌دهم... اگر شکست بخورم، باید دوباره شروع کنم و سخت‌تر از قبل تلاش کنم».

این ایده که موفقیت شخصی یعنی با تمام وجود تلاش کنید تا بهترینِ خودتان باشید، راز موفقیت زندگی جان وودن بود. درواقع، او می گوید: «بازی‌های بسیار زیادی وجود دارد که از آن‌ها به‌اندازه هریک از ده بازی مسابقات قهرمانی ملی که پیروز شدیم، لذت برده‌ام، تنها به این دلیل که کاملاً آماده بودیم و تا بالاترین سطح توانایی‌مان بازی کردیم».

تایگر وودز و میا هام دو نمونه از سرسخت‌ترین رقبایی بودند که تاکنون زندگی کرده‌اند. آن‌ها عاشق برنده‌شدن بودند، اما آنچه که بیشتر از همه برای آن‌ها مهم بود تلاش کردن حتی در شرایطی بود که برنده نمی‌شدند. آن‌ها می‌توانستند به آن افتخار کنند اما مک انرو و بین نمی‌توانستند.

پس از مستر تورنمنت سال ۱۹۹۸، وودز از اینکه نتوانسته بود پیروزی سال گذشته خود را تکرار کند، ناامید شده بود، اما احساس خوبی داشت که در بین ده نفر اول قرار گرفته بود: «به تلاش و استقامت خودم بسیار افتخار می کنم.» یا پس از بریتیش اپن که در آنجا او در جایگاه سوم ایستاد گفت: «گاهی اوقات، از کسب یک امتیاز در شرایطی که هیچ چیز خیلی خوب نیست و احساس چندان خوبی در مورد ضرباتتان ندارید، احساس رضایت بیشتری به شما دست می‌دهد».

تایگر، فرد به‌شدت بلندپروازی است. او می خواهد که بهترین بازیکن زمان خود و حتی بهترین در همه دوران شود. «اما ایجاد بهترین خودش مهم‌تر است».

میا هام به ما می گوید «بعد از هر بازی یا تمرین، اگر در حالی از زمین خارج شوید که بدانید تمام تلاش

خود را به‌کار برده‌اید، همیشه برنده خواهید بود.» چرا کل کشور عاشق تیم او بود؟ «آن‌ها شاهد بودند که ما واقعاً عاشق آنچه که انجام می‌دهیم هستیم و همه تلاشمان را برای یکدیگر و تیممان به‌کار می‌بریم».

برای کسانی که طرز فکر ثابت دارند، موفقیت به معنای ایجاد برتری بی‌چون‌وچرا است؛ یعنی کسی باشید که شایسته‌تر از افرادی است که هیچ کسی نشده‌اند. مک انرو اعتراف می‌کند: «زمان‌هایی وجود داشت که پر از احساس جاه‌طلبی و خودبزرگ‌بینی بودم». بعضی از افراد می‌خواهند تمرین کنند. آن‌ها فقط می‌خواهند عمل کنند. «بقیه افراد می‌خواهند که ابتدا صدها بار تمرین کنند. من در گروه اول هستم.» به‌یاد داشته باشید، در طرز فکر ثابت، تلاش دلیلی برای افتخارکردن نیست. این چیزی است که موجب تردید درخصوص استعدادتان می‌شود.

شکست چیست؟

یافته شماره ۲: کسانی که طرز فکر رشد دارند، موانع را دلیل ایجاد انگیزه دیدند. آن‌ها آموزنده و زنگ بیدارشدن هستند.

مایکل جردن پس از دوره کوتاهی که در بیس‌بال بود به بولز بازگشت و این درس را آموخت. بولزها در بازی‌های پلی‌آف حذف شدند. «نمی‌توانید بروید و فکر کنید که می‌توانید بازگردید و بر بازی مسلط شوید. من از همین حالا از نظر جسمی و ذهنی خودم را آماده خواهم کرد.» او در عمل این را اثبات نمود. بولز در سه سال آینده موفق به کسب مقام قهرمانی در لیگ NBA شد.

مایکل جردن شکست‌های خود را در آغوش گرفت. درواقع، در یکی از تبلیغات مورد علاقه‌اش برای نایک، او می گوید: «من بیش از نه هزار شوت را از دست داده‌ام. تقریباً سیصد بازی را از دست داده‌ام. بیست‌وشش بار، شوت پیروزی‌بخش بازی به من محول شد، اما آن‌ها را از دست دادم.» مطمئن باشید که او برگشت و آن شوت را صدها بار تمرین کرد.

نحوه واکنش کریم عبدالجبار، بازیکن بزرگ بسکتبال به غیرقانونی اعلام‌شدن پرتاب منحصر به او یعنی دانک (بعداً دوباره ابقاء شد) توسط کالج بسکتبال این‌گونه بود. بسیاری فکر کردند که این کار صعود او به‌سوی عظمت و بزرگی را متوقف خواهد کرد؛ اما در عوض، او برای بهبود دیگر شوت‌هایش دوچندان تلاش نمود: شوت تخته حلقه، اسکای هوک و شوت چرخشی-پرشی. او طرز فکر رشد را از مربی وودن جذب کرده بود و آن را به‌خوبی مورد استفاده قرار داد.

در طرز فکر ثابت، موانع شما را توصیف می کنند.

جان مک انرو هرگز نمی‌توانست فکر باخت را تحمل کند. حتی از آن بدتر، فکر باخت به یک دوست یا خویشاوند بود. این امر از خاص‌بودن او می کاست. به‌عنوان مثال، به‌شدت امیدوار بود که بهترین دوستش، پیتر، پس از اینکه او را در دور پیش شکست داده بود، در فینال مائوئی ببازد. چنان به‌شدت می‌خواست که این‌گونه شود که حتی نتوانست بازی را تماشا کند. بار دیگر، او در فینالی در شیکاگو در برابر برادرش پاتریک بازی کرد و به خودش گفت: «خدایا، اگر من به پاتریک ببازم، از برج سیرز خودم را به پایین پرت می کنم» .

این شیوه‌ای است که شکست به او انگیزه داد. در سال ۱۹۷۹، او در ویمبلدون، میکس دابلز (مرد ـ زن) بازی می‌کرد. او به مدت بیست سال بعد، دیگر میکس دابلز بازی نکرد. چرا؟ او و شریکش، سه ست متوالی را باختند. به‌علاوه، مک انرو دو بار سرویس را از دست داد، درحالی‌که هیچ کس حتی یک سرویس هم از دست نداد. این نهایت شرمساری بود. گفتم: «کافیه. هرگز دوباره میکس دابلز بازی نمی‌کنم. از عهده آن برنمی‌آیم».

در سال ۱۹۸۱، مک انرو یک گیتار سیاه زیبای لس پاول خرید. آن هفته، او به تماشای اجرای بادی گای[۴۳] درچکربورد لانج شیکاگو رفت. مک انرو به‌جای اینکه احساس انگیزه کند و درس بگیرد یا تمرین کند، به خانه رفت و گیتارش را شکست.

این شیوه‌ای است که شکست به سرجیو گارسیا انگیزه داد. گارسیا جهان گلف را با ضربات عالی و جذاب خود فتح کرده بود. او مانند یک ببر جوان به‌نظر می‌رسید؛ اما زمانی‌که عملکردش ضعیف شد، جذابیت او هم کاهش یافت. او توپ‌ها را یکی پس از دیگری از دست می‌داد و برای هر اتفاق بدی که می‌افتاد همه را مورد سرزنش قرار می‌داد. یک‌بار وقتی‌که می‌خواست ضربه بزند سر خورد و روی زمین افتاد و کفش خود را مقصر می‌دانست. برای مجازات کفش خود، لگد زد و آن را پرت کرد. متأسفانه، کفش او تقریباً به یک مقام رسمی خورد. این‌ها شیوه‌های هوشمندانه جبران شکست در طرز فکر ثابت است.

بر عهده گرفتن مسئولیت موفقیت

یافته شماره ۳: افرادی که در ورزش طرز فکر رشد دارند، مسئولیت فرآیندهایی را که موجب موفقیت می‌شود، بر عهده می‌گیرند و این کار موجب حفظ موفقیت می‌شود.

چرا مهارت مایکل جردن با افزایش سن، کم نشد؟ قطعاً با زیادشدن سنش، استقامت و چابکی او تا حدی کم شد، اما برای جبران آن، او حتی سخت‌تر روی حرکات خود، مانند شوت چرخشی ـ پرشی کار کرد. او به‌عنوان یک اسلم دانکر وارد لیگ شد و به‌عنوان بهترین بازیکن تمام دوران از آن خارج شد.

وودز هم مسئولیت روند را بر عهده گرفت. گلف مانند یک عاشق متمرد و خیره‌سر است. هنگامی که

فکر می کنید آن را تسخیر کرده‌اید، قطعاً شما را ترک خواهد کرد. بوچ هارمون، مربی مشهور می گوید: «ضربات گلف تقریباً جزو سخت‌ترین کارها در ورزش است. قابل اطمینان‌ترین سوئینگ‌ها تنها تاحدودی قابل تکرار می‌باشند؛ اما بازیکنان بزرگ هرگز تلاش برای پیشرفت را متوقف نمی کنند» .
به همین دلیل است که حتی بزرگ‌ترین ستاره گلف تنها گاهی اوقات برنده می‌شود و ممکن است برای مدت زمان طولانی (که در فصل‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ برای وودز اتفاق افتاد) برنده نشود و به همین دلیل برعهده‌گرفتن مسئولیت روند تا این اندازه مهم است.
با این تفکر، پدر تایگر مطمئن بود که باید به او یاد دهد که چگونه توجه و استراتژی خود را مدیریت کند. آقای وودز صداهای بلندی ایجاد می کرد یا زمانی که تایگر کوچک می خواست ضربه بزند، چیزهایی پرتاب می کرد. این کارها به او کمک کرد که کمتر حواسش پرت شود و متمرکزتر باشد. (آیا شخص دیگری را می‌شناسیم که از این آموزش‌ها بهره برده باشد؟) . زمانی که تایگر سه‌ساله بود، پدرش به او یاد می‌داد که به نحوه مدیریت بازی فکر کند.
وودز به آنچه که پدرش در مورد کنترل تمام قسمت‌های بازی به او یاد داده بود، ادامه می‌داد. او به‌طور مداوم شیوه‌هایی را که مفید بودند و شیوه‌هایی را که جواب نمی‌دادند، امتحان می کرد. اما درعین‌حال برنامه بلندمدتی داشت که او را هدایت می کرد: «من بازی‌ام را می‌شناسم. می‌دانم می‌خواهم به چه برسم و می‌دانم چگونه به آنجا برسم» .
همانند مایکل جردن، وودز انگیزه خود را مدیریت می کرد. او این کار را با توأم‌کردن تمرین و لذت انجام می‌داد: «من عاشق تمرین روی ضرباتم هستم، آن‌ها را به شیوه‌های گوناگون انجام می‌دهم و به خودم اثبات می‌کنم که می‌توانم یک ضربه خاص را تحت کنترل خودم درآورم.» و او این کار را با فکرکردن به اینکه رقیبی وجود دارد و در حال رقابت با او است، انجام می‌داد: «امتیاز او دوازده است. باید دلیلی پیدا کنم که به خاطر آن سخت تلاش کنم. او در آنجاست و امتیاز او دوازده است.» مارک اُمیرا، دوست و همبازی گلف وودز، انتخابی داشت. بازی‌کردن در کنار کسی به فوق‌العادگی وودز کار آسانی نیست. انتخاب اُمیرا این بود: او می‌توانست به خاطر بازی برتر وودز احساس حسادت و حقارت کند یا می‌توانست از آن یاد بگیرد. انتخاب او گزینه دوم بود. اُمیرا یکی از بازیکنان بااستعدادی بود که

به‌نظر می‌رسید هرگز به‌اندازه توانمندی و توانایی‌هایش رشد نکرده بود. انتخاب او؛ یعنی برعهده گرفتن مسئولیت بازی، او را متحول کرد.

در سن بیست‌ویک‌سالگی، وودز در مستر تورنمنت قهرمان شده بود. آن شب، او درحالی که با بازوانش جایزه‌اش، یعنی کت معروف سبز را بغل کرده بود، خوابید. یک سال بعد، او کت سبز را به مارک اُمیرا داد.

درباره مک انرو، موارد کمی درخصوص کنترل بازی می‌شنویم. هنگامی که او در اوج بود، کمتر شنیدیم که روی بازی خود کار کند تا در اوج باقی بماند. هنگامی که ضعیف عمل می کرد، کمتر درباره انعطاف‌پذیری شخصی و تجزیه‌وتحلیل‌ها شنیدیم (به‌جز اینکه سرزنش می کرد) به‌عنوان مثال، زمانی که کمتر از حد انتظار بازی می کرد، می‌شنویم که می گوید «چیزهای کوچکی اتفاق افتادند که در آن زمان باعث شدند برای هفته‌ها بازی را تعطیل کنم و مانع از پیروزی من در تورنمنت شدند» .

او همیشه قربانی نیروهای خارجی بود. چرا مسئولیت همه آن‌ها را به‌عهده نگرفت و یاد نگرفت که چگونه باوجود همه مشکلات به‌خوبی عمل کند؟ این شیوه طرز فکر ثابت نیست. درواقع، به‌جای مبارزه با این نیروها یا برطرف‌نمودن مشکلات، او به ما می گوید که آرزو داشت ورزش‌های تیمی انجام دهد، چراکه می‌توانست نقص خود را پنهان کند: «اگر در اوج نباشید، در یک ورزش تیمی می‌توانید این مسئله را خیلی راحت‌تر مخفی کنید» .

مک انرو همچنین اذعان می کند که بدخلقی‌ های او در زمین برای مخفی کردن کاستی‌هایش بود و تنها همه چیز را بدتر کرد. خب او چه کاری انجام داد؟ هیچ چیز. آرزو کرد که کاش شخص دیگری این کار را برایش انجام می‌داد. «هنگامی که نمی‌توانید خودتان را کنترل کنید، کسی را می‌خواهید که این کار را برای شما انجام دهد، من فرصت بودن در یک ورزش تیمی را از دست داده‌ام... می‌توانستم با افراد دیگر کار کنم و آن‌ها مرا راهنمایی کنند» .

یا: «هر چه بیشتر سیستم به من اجازه می‌دهد که به خاطر کارهای اشتباهم تنبیه نشوم.... علاقه من به آن کمتر می‌شود.» او در این سیستم دیوانه شد! چطوری، جان. این زندگی تو بود. آیا تا به حال به برعهده گرفتن مسئولیت فکر کرده‌ای؟

نه چون در طرز فکر ثابت، کنترل توانایی‌ها و انگیزه خود را بر عهده نمی گیرید. انتظار دارید تا استعدادتان از عهده شرایط دشوار برآید و هنگامی که این‌طور نمی‌شود، خب سپس، چه چیز دیگری باقی می‌ماند که بتوانید انجام دهید؟ شما موجودی هستید که نمی‌تواند بهتر شود، چراکه موجود کاملی هستید و موجودات کامل باید برای محافظت از خودشان، ضجه و زاری و سرزنش کنند. همه چیز انجام دهند، به‌جز قبول مسئولیت.

ستاره بودن به چه معناست؟

آیا بازیکن ستاره، نسبت به دیگر بازیکنان مسئولیت کمتری در قبال تیم دارد؟ آیا نقش آن‌ها فقط این است که عالی باشند و بازی‌ها را برنده شوند؟ یا ستاره مسئولیت بیشتری نسبت به دیگران دارد؟ مایکل جردن چگونه فکر می کند؟

جردن می گوید: «در جامعه ما گاهی اوقات رسیدن به این درک که به‌جای تلاش برای فوق ستاره بودن باید نقشتان را به‌خوبی انجام دهید، دشوار است. استعداد ستاره می‌تواند موجب برنده‌شدن در بازی‌ها شود، اما این کار گروهی است که موجب برنده‌شدن در مسابقات قهرمانی می‌شود».

مربی، جان وودن ادعا می کند که او به لحاظ تاکتیکی و استراتژیکی معمولی بود. پس چگونه برنده ده جام قهرمانی ملی شده است؟ وودن به ما می گوید که یکی از دلایل اصلی، این است که در تشویق بازیکنان برای عمل کردن به نقششان به‌عنوان بخشی از تیم، خوب بود. «برای مثال، باور دارم، می‌توانستم کریم[عبدالجبار]را بزرگ‌ترین گلزن تاریخ کالج کنم. می‌توانستم این کار را با توسعه تیم حول توانایی او انجام دهم؛ اما آیا آن موقع زمانی که در UCLA بود می‌توانستم موفق به کسب سه قهرمانی ملی شویم؟ هرگز».

در طرز فکر ثابت، ورزشکاران می‌خواهند استعدادهای خود را اثبات کنند. به این معنا که همانند یک فوق ستاره رفتار می کنند و نه «فقط» به‌عنوان عضوی از تیم؛ اما همانند مورد پدرو مارتینز، این طرز فکر علیه پیروزی‌های مهمی که می‌خواهند بدان دست پیدا کنند، عمل می کند.

داستانی که گفته می‌شود مربوط به داستان پاتریک اوینگ است که می‌توانست قهرمان بسکتبال شود.

آن سال اوینگ، انتخاب درفت[۴۴] و هیجان‌انگیزترین انتخاب سال بود، نیکس‌ها قرعه‌کشی را برنده شدند و درنهایت خوشحالی اوینگ را برای تیم خود انتخاب کردند. آن‌ها اکنون «برج‌های دوقلو» را در اختیار داشتند، یعنی اوینگ با هفت فوت قد و بیل کارترایت با هفت فوت قد که امتیازآورترین سنتر بود.

آن‌ها فقط نیاز داشتند که اوینگ فوروارد قدرتی باشد. او از این کار راضی نبود. سنتر جایگاه

ستاره‌هاست و شاید مطمئن نبود که بتواند ضربات خارج را که زدن آن‌ها بر عهده فوروارد قدرتی بود، بزند. چه می‌شد اگر تمام تلاشش را می کرد تا آن پست را یاد بگیرد؟ (الکس رودریگز، بهترین مدافع بیس‌بال، زمانی که به یانکی‌ها پیوست، موافقت کرد که در بیس سوم بازی کند. برای مدتی مجبور شد مجدداً آموزش ببیند و آن پستی را که تا آن زمان بازی کرده بود، بازی نکند) . در عوض، کارترایت به بولز فرستاده شد و تیم نیکسِ اوینگ هرگز قهرمانی به‌دست نیاورد.

سپس نوبت داستان بازیکن فوتبال، کی شان جانسون، بود، یکی دیگر از بازیکنان فوق‌العاده بااستعدادی که خودش را صرف اثبات بزرگی‌اش کرده بود. هنگامی که از او درباره اینکه چطور خودش را با بازیکن ستاره تیم مقابل مقایسه می کند، سؤال شد. جانسون پاسخ داد: «شما در حال تلاش برای مقایسه یک چراغ‌قوه با یک ستاره هستید. چراغ‌قوه تنها مدتی نور دارد؛ اما ستاره آسمان برای همیشه می‌درخشد» .

آیا او بازیکن تیم بود؟ «من بازیکن تیم هستم، اما نخست یک فرد هستم.... من باید مرد شماره ۱ فوتبال باشم. نه شماره ۲ یا ۳. اگر مرد شماره ۱ نباشم، برایتان خوب نخواهم بود. واقعاً نمی‌توانم به شما کمک کنم.» این به چه معنا است؟ با تعریفی که جانسون در مورد بازیکن تیم دارد، او ابتدا با جتز مبادله شد و پس‌ازآن، توسط تمپا بی باکنییز[۴۵] نیمکت‌نشین شد.

من متوجه موضوع جالبی شده‌ام. هنگامی که با برخی از فوق ستاره‌ها پس از پایان بازی مصاحبه می‌شود، آن‌ها می گویند: «ما» . آن‌ها بخشی از تیم هستند و بدین گونه در مورد خودشان فکر می کنند. وقتی با بقیه مصاحبه می‌شود، می گویند «من» و هم‌تیمی‌هایشان را جدا از خودشان و به‌عنوان افرادی در نظر می گیرند که دارای این امتیاز ویژه بوده‌اند که در بزرگی آن‌ها شریک شوند.

هر رشته ورزشی یک ورزش گروهی است

می‌دانید، هر ورزشی تا اندازه‌ای یک ورزش گروهی محسوب می‌شود. هیچ کس به‌تنهایی کاری انجام نمی‌دهد.

حتی در ورزش‌های فردی مانند تنیس یا گلف، ورزشکاران بزرگ، تیمی شامل مربیان، آموزش‌دهندگان، دستیاران و حمل‌کنندگان وسایل، مدیر و مشاور دارند. وقتی درخصوص دایانا نیاد،

زنی که رکورد شنا در آب‌های آزاد جهان را در اختیار دارد، خواندم؛ تحت تأثیر قرار گرفتم. چه ورزشی می‌تواند بیشتر از شنا، یک ورزش انفرادی در نظر گرفته شود، شاید شما فقط به یک قایق پارویی کوچک نیاز داشته باشید که به دنبال شما بیاید تا مطمئن شود خوب هستید.

زمانی که که نیاد برنامه‌اش را مشخص کرد، رکورد شنا در آب‌های آزاد مردان و زنان شصت مایل بود. او می خواست صد مایل را شنا کند. پس از ماه‌ها آموزش‌های دشوار، او آماده بود؛ اما تیمی متشکل از این افراد همراه او بودند: راهنمایان (به‌منظور اندازه‌گیری باد و جریان و هشداردادن درخصوص موانع) ، غواصان (برای مراقبت از خطر کوسه‌ها) ، کارشناسان ناسا (برای راهنمایی درباره تغذیه و استقامت، او نیاز به هزار و صد کالری در ساعت داشت و در طی این سفر ۲۹ پوند از دست داد!) و مربیان که به او در مورد لرز، تهوع، توهم و ناامیدی آگاهی می‌دادند. رکورد جدید او، ۵.۱۰۲ مایل تا به امروز پابرجا باقی مانده است. نام او در کتاب رکوردهای گینس ثبت شده است، اما به همراه وی پنجاه‌ویک نفر دیگر در این کار شریک بودند.

شنیدن طرز فکرها

اکنون می‌توانید درباره طرز فکر ورزشکاران جوان بشنوید. به آن‌ها گوش کنید.

سال ۲۰۰۴ است. ایسیس تیلیس[۴۶] ستاره بسکتبال کالج است و با شش و نیم فوت، فوروارد تیم بسکتبال زنان دانشگاه دوک است. او تصویری از پدرش، جیمز «کوئیک» تیلیس دارد که به‌عنوان یک محرک در ذهن او نقش بسته است. نویسنده ورزشی ویو برنشتاین می گوید: «اما این تصویر قابل احترام نیست، یادآور همه امیدوارهایی تیلیس است که هرگز به آن‌ها نخواهد رسید».

کوئیک تیلیس در دهه ۱۹۸۰ یک مدعی بود. در سال ۱۹۸۱ برای عنوان سنگین‌وزن جهان بوکس کار می‌کرد. در سال ۱۹۸۵، در فیلم به رنگ ارغوان[۴۷] (به‌عنوان یک بوکسور) حضور یافت و درسال ۱۹۸۶، اولین بوکسوری بود که تمام مبارزه را (ده راند) بدون ناک آئوت شدن با مایک تایسون مبارزه کرده بود؛ اما هرگز خیلی موفق نبود.

ایشیس تیلیس، می گوید، «امسال سال به‌دست‌آوردن قهرمانی ملی است؛ اما فقط احساس می کنم که فردی شکست‌خورده خواهم بود.... [من] احساس می کنم که در حال پسرفت هستم و در عاقبت همانند پدرم خواهم بود: یعنی هیچ کس».

آه، آه، این سندرم کسی/هیچ کس است. اگر برنده شوم، برای خودم کسی هستم؛ اگر شکست بخورم، هیچ کس خواهم بود.

خشم تیلیس نسبت به پدرش ممکن است موجه باشد؛ چراکه او را در کودکی رها کرد. اما این تفکر سد راه او می‌شد. برنشتاین می گوید: «شاید هیچ کس دیگری با ترکیب اندازه، مهارت، سرعت و چشم‌انداز او در تیم کالج زنان نبود. بااین‌حال کمتر کسی تیلیس را بهتر از دو بازیکن برتر کشور: دیانا تائوراسی کانکتیکات و بیرد می‌دانست» عملکرد تیلیس اغلب با توانایی‌های او مطابقت نداشت. تیلیس از اینکه مردم انتظارات بالایی از او داشتند و می خواستند که بهتر بازی کند، احساس ناامیدی می‌کرد. «احساس می کنم باید موفق شوم امتیاز سه‌گانه ـ دوگانه کسب کنم. امتیاز دو رقمی از سه حرکت از پنج حرکت گل‌زنی، ری باند، پاس گل، دزدیدن توپ و بلوکه‌کردن شوت‌ها، جفت پا به هوا بپرم، در هوا ۱۸۰ درجه بچرخم و توپ را داخل حلقه بکوبم (اسلم دانک) و شاید مردم خوششان بیاید

و بگویند، آه، او بد ک نیست.

فکر نمی‌کنم مردم کارهای غیرممکن بخواهند. گمان می کنم فقط می خواهند که ببینند او از استعدادهای فوق‌العاده‌اش به بهترین شیوه ممکن استفاده می کند. فکر می کنم آن‌ها از او می خواهند که آن مهارت‌هایی را که برای رسیدن به اهدافش نیاز دارد، توسعه دهد.

نگرانی درخصوص اینکه کسی نشوی، آن طرز فکری نیست که به قهرمانان انگیزه داده و آن‌ها را حفظ می کند. به هر اندازه که سخت باشد، شاید تیلیس باید این واقعیت را که پدرش برای موفقیت تلاش کرده بود، تحسین می کرد، به‌جای اینکه احساس حقارت کند که نتوانسته بود کاملاً موفق شود. کسی بودن، با بردن یا باختن مشخص نمی‌شود. افرادی که برای خود کسی شده‌اند، اشخاصی هستند که با همه آنچه که داشتند پیش رفتند. ایسییس تیلیس، اگر با همه آنچه که داری پیش بروی، نه فقط در بازی‌ها بلکه در زندگی نیز برای خودت کسی می‌شوی.

این داستان درباره طرز فکر دیگری است. قد کندس پارکر شش و سه دهم فوت است، او دانشجوی هفده‌ساله سال آخر در ناپرویل سنترال‌های در نزدیکی شیکاگو است که به تنسی می‌رفت تا برای لیدی ولز و مربی بزرگ آن‌ها، پت سامیت بازی کند.

پدر کندس، با پدر ایسیس تفاوت زیادی داشت، پدری که به او درس‌های متفاوتی آموزش می‌داد: «اگر برای کاری به‌شدت تلاش کنی، نتیجه زحماتت را دریافت خواهی کرد».

چند سال قبل، زمانی که مربی تیمش بود، پدرش در طی یک بازی تورنمت از دست او عصبانی شد. او برای ری‌باندها اقدام نمی‌کرد، به‌جای اینکه از قد بلند خود در نزدیکی سبد استفاده کند، با سستی شوت می کرد و در دفاع شرکت نمی کرد.

«حالا بیا بیرون و بیشتر تلاش کن!» خب چه اتفاقی افتاد؟ او بیرون رفت و در نیمه دوم بیست امتیاز به‌دست آورد و ده ری باند داشت. آن‌ها تیم‌های دیگر را در هم کوبیدند. «او مرا وادار کرد که بهتر عمل کنم و می‌دانستم حق با او بود».

کندس، اکنون نیز به همین ترتیب برای خود ایجاد انگیزه می کند. به‌جای اینکه از ستاره‌بودن راضی و خوشحال باشد، به دنبال پیشرفت بی‌وقفه است. زمانی که از عمل جراحی زانو بازگشت، می‌دانست

که باید روی زمان‌بندی و اعصاب خود تمرین کند. وقتی که شوت سه امتیازی‌اش به خطا رفت، از پدرش خواست که به باشگاه بیاید و با او روی آن شوت‌ها کار کند. او می گوید: «چه در بسکتبال و چه در زندگی روزمره، هیچ چیز وعده داده شده نیست».

تنها چند هفته بعد، پیش گویی‌های طرز فکر درست از آب در آمد. دو اتفاق افتاد. یکی، متأسفانه این بود که تیم تیلیس از مسابقات قهرمانی حذف شد. دیگری این بود که کندس پارکر اولین زنی بود که تا آن زمان در مسابقات قهرمانی دانکینگ بسکتبال در برابر پنج مرد برنده شده بود.

شخصیت، قلب و ذهن یک قهرمان. این‌ها ورزشکاران بزرگ را می‌سازند که از طرز فکر رشد و تمرکز آن بر رشد شخصی، انگیزه‌دادن به خود و مسئولیت نشأت می گیرد.

هرچند بهترین ورزشکاران نیز به‌شدت رقابت می کنند و می‌خواهند که بهترین باشند، اما عظمت و بزرگی از دل طرز فکر ثابت که تمرکز آن بر سندرم کسی بودن ـ هیچ کسی است، به‌دست نمی‌آید.

بسیاری از ورزشکارانی که طرز فکر ثابت دارند، ممکن است استعداد طبیعی داشته باشند اما می‌دانید نکته چیست؟ همان‌طور که جان وودن می گوید، نمی‌توانیم بسیاری از آن‌ها را به‌یاد بیاوریم.

طرز فکر خود را رشد دهید:

آیا ورزش‌هایی وجود دارند که فکر می کنید در آن‌ها بد هستید؟ خب، ممکن است این گونه باشد، اما پس از مدتی ممکن است این گونه نباشید. شما متوجه این موضوع نخواهید شد، مگر اینکه تلاش زیادی صرف آن کنید. برخی از بهترین ورزشکاران جهان خیلی خوب شروع نکردند. اگر به ورزشی شور و شوق زیادی داشته باشید، تلاش زیادی برای آن صرف کنید و نتیجه آن را ببینید.

گاهی اوقات داشتن استعدادهای فوق‌العاده همانند طلسم است. این ورزشکاران ممکن است در طرز فکر ثابت باقی بمانند و به‌خوبی با سختی‌ها مقابله نکنند. آیا ورزشی وجود دارد که به نظرتان آسان بیاید تا زمانی که در آن دچار تخلیه انرژی شوید؟ این بار با طرز فکر رشد را امتحان کنید و دوباره برای انجام‌دادن آن اقدام کنید. «شخصیت» مفهوم مهمی در جهان ورزش است و از طرز فکر رشد سرچشمه می گیرد. به زمان‌هایی فکر کنید که در مسابقات ورزشی دشوار، باید درون خود به کاوش می‌پرداختید تا قدرت لازم برای موفقیت را در درون خود بیدار کنید و در شرایط دشوار موفق شوید. به

قهرمانان طرز فکر رشد در این فصل و شیوه‌ای که آن‌ها موفق عمل کردند، فکر کنید. دفعه بعد چه کاری انجام می‌دهید تا مطمئن شوید که در مواقع اضطراری، طرز فکر رشد دارید؟ ورزشکارانی که دارای طرز فکر رشد هستند، موفقیت را در یادگیری و بهبود و نه فقط در برنده‌شدن می‌بینند. هرچه بیشتر این کار را انجام دهید، به همان اندازه ورزش‌ها به شما و کسانی که در کنار شما آن را انجام می‌دهند، احساس بهتری خواهد داد.

فصل ۵) کسب‌وکار: طرز فکر و رهبری

انرون و طرز فکر استعداد

در سال ۲۰۰۱ خبری اعلام شد که دنیای کسب‌وکار را شوکه کرد. انرون[۴۸] ورشکست شد. چگونه چنین شرکت دیدنی و جذابی به چنین فاجعه دیدنی و جذابی تبدیل شد؟ آیا به علت بی کفایتی یا به‌دلیل فساد بود؟

این به علت طرز فکر بود. با توجه به گفته مالکوم گلدول، نویسنده نیویورکر، شرکت‌های آمریکایی تنها به استعداد اهمیت می‌دادند. درواقع، شرکت مک کینزی و شرکا[۴۹]، غولِ مشاوره مدیریت آمریکا، اصرار داشت که موفقیت شرکت‌های بزرگ امروزه مستلزم طرز فکر استعداد است. آن‌ها معتقدند که همان‌طور که استعدادهای طبیعی در ورزش وجود دارد، استعدادهای طبیعی در کسب‌وکار نیز وجود دارد. همان‌طور که تیم‌های ورزشی مبالغ هنگفتی پرداخت می‌کنند تا استعدادهای فوق‌العاده را به استخدام خود درآورند، شرکت‌ها نیز نباید از هیچ هزینه‌ای برای استخدام افراد بااستعداد فروگذار کنند، چراکه این سلاح مخفی و کلید برنده‌شدن مسابقه است.

همان‌طور که گلدول می‌نویسد: «این طرز فکر استعداد اعتقاد آیینی جدید در مدیریت آمریکا است.» این اصول کار، فرهنگ انرون را به‌وجود آورد و بذر افول را در آن پاشید. انرون استعدادهای بزرگی را استخدام کرد، مخصوصاً افرادی که مدارک دانشگاهی آن‌چنانی داشتند که این امر به‌خودی‌خود بد نیست. شرکت پول زیادی به آن‌ها پرداخت می‌کرد که این کار خیلی هم وحشتناک نیست؛ اما با ایمان کامل به استعداد، انرون کار مهلکی انجام داد: این کار ایجاد فرهنگی بود که استعداد را پرستش می‌کرد، درنتیجه کارکنان خود را مجبور می‌کرد که بااستعداد فوق‌العاده‌ای نگاه و عمل کنند. درواقع، آن‌ها را به طرز فکر ثابت مجبور می‌کرد و ما چیزهای بسیاری درباره آن می‌دانیم. براساس مطالعاتمان می‌دانیم که افراد دارای طرز فکر ثابت به کمبودهای خود اعتراف نکرده و درنتیجه آن‌ها را تصحیح نمی‌کنند.

مطالعه‌ای را به‌یاد دارید که در آن با دانش‌آموزان دانشگاه هنگ کنگ مصاحبه کردیم که در آن همه دروس به زبان انگلیسی بود؟ دانش‌آموزانی که طرز فکر ثابت داشتند به حدی درخصوص آشکارشدن

کمبودهایشان نگران بودند که از شرکت در دوره‌های انگلیسی برای بهبود زبانشان امتناع کردند. آن‌ها در جهان روان‌شناختی‌ای که بتوانند چنین ریسکی بکنند زندگی نمی کردند.

آیا به‌یاد دارید که چگونه با تحسین‌نمودن استعداد دانش‌آموزان، آن‌ها را در طرز فکر ثابت قرار دادیم، همان‌طور که انرون این کار را با کارمندان ستاره خود انجام داده بود؟ بعدها، پس از برخی مشکلات سخت، از دانش‌آموزان خواستیم که نامه‌ای برای کسانی که در مدرسه دیگری بودند، بنویسند و تجربه‌ای که در مطالعه ما به‌دست آورده بودند را برای آن‌ها توصیف کنند. هنگامی که نامه‌های آن‌ها را خواندیم، شوکه شدیم: تقریباً ۴۰ درصد از آن‌ها در مورد نمراتشان دروغ گفته و آن را بالاتر از مقدار واقعی آن عنوان کرده بودند. طرز فکر ثابت، کمبود و نقص را تحمل‌ناپذیر کرده بود.

گلدول این‌گونه نتیجه‌گیری می کند: زمانی‌که مردم در محیطی زندگی می کنند که در آن به‌دلیل استعداد ذاتی‌شان مورد احترام قرار می گیرند، درصورتی‌که استعداد آن‌ها مورد تهدید قرار بگیرد دچار مشکلات جدی می‌شوند: «آن‌ها در دوره‌های جبرانی شرکت نخواهند کرد. در برابر سرمایه‌گذاران و عموم مردم نخواهند ایستاد و اعتراف نخواهند کرد که اشتباه کرده‌اند. در اسرع وقت دروغی خواهند گفت» .

بدیهی است، اگر شرکتی نتواند خودش را اصلاح کند، نمی‌تواند دوام بیاورد.

اگر انرون به خاطر طرز فکر ثابت خود شکست خورد، پس آیا شرکت‌هایی که دوام می‌آورند، طرز فکر رشد دارند؟ بیایید ببینیم.

سازمان‌هایی که رشد می‌کنند

جیم کالینز تصمیم گرفت کشف کند چه چیزی باعث می‌شود که برخی شرکت‌ها از خوب به سمت عالی حرکت کنند. چه چیزی وجود داشت که به آن‌ها اجازه می‌داد به‌سوی بزرگی و عظمت جهش کنند و در آنجا باقی بمانند، درحالی‌که دیگر شرکت‌های قابل مقایسه با آن‌ها، فقط در سطح خوب باقی می‌ماندند؟

برای پاسخ به این سؤال، او و تیم تحقیقاتی وی، مطالعه پنج‌ساله‌ای را آغاز نمودند. آن‌ها یازده شرکت را انتخاب کردند که بازده سهام آن‌ها نسبت به شرکت‌های دیگری که در همان صنعت بودند، سر به فلک کشیده بود و این برتری را حداقل برای پانزده سال حفظ کرده بودند. آن‌ها هر شرکتی را با شرکت دیگری در همان صنعت مورد مقایسه قرار دادند که دارای منابع مشابه بود؛ اما آن جهش را نداشت. او همچنین گروه سومی از شرکت‌ها را مورد مطالعه قرار داد: شرکت‌هایی که از سطح خوب به سطح عالی جهش کرده بودند، اما در آنجا دوام نیاورده بودند.

چه چیزی این شرکت‌های پررونق را از یکدیگر متمایز می‌ساخت؟ همان‌طور که کالینز در کتاب خود، خوب به عالی، گزارش می‌دهد، چندین عامل مهم وجود دارد، اما یکی از آن‌ها که نقشی کاملاً کلیدی داشت و آن نوع رهبری بود که در همه شرایط شرکت را به سمت عظمت و بزرگی هدایت می‌کرد.

آن‌ها افراد بسیار جذاب و کاریزماتیکی نبودند که غرور و استعداد به اذعان خودشان از آن‌ها تراوش کند. افرادی بودند که در تلاش برای به‌دست‌آوردن توجه مردم نبودند و به‌طور مداوم سؤال می‌پرسیدند و توانایی مقابله با بی‌رحمانه‌ترین پاسخ‌ها را داشتند، یعنی بدون ترس با شکست‌ها، حتی شکست‌های خودشان روبه‌رو می‌شدند، درحالی‌که ایمان داشتند که سرانجام موفق خواهند شد.

آیا این آشنا به‌نظر می‌رسد؟ کالینز در شگفت است که چرا رهبران کارآمد این ویژگی‌های خاص را دارند و چگونه آن‌ها را به‌دست می‌آورند؛ اما ما می‌دانیم آن‌ها طرز فکر رشد دارند. آن‌ها به پیشرفت بشر اعتقاد دارند و این نشانه‌ها عبارت‌اند از:

آن‌ها به‌طور مداوم تلاش نمی‌کنند که اثبات کنند بهتر از دیگران هستند. به‌عنوان مثال، سلسله‌مراتب بالای خود را در مقایسه با دیگران برجسته نمی‌کنند، به خاطر کمک به افراد دیگر ادعایی نمی‌کنند و

دیگران را تضعیف نمی‌کنند تا احساس قدرتمندبودن کنند.

در عوض، دائماً تلاش می‌کنند تا پیشرفت کنند. خود را با تواناترین افرادی احاطه می‌کنند که می‌توان یافت. مستقیماً و صادقانه با اشتباهات و کمبودهای خود مواجه می‌شوند و رک و پوست‌کنده سؤال می‌کنند که آن‌ها و شرکت، به چه مهارت‌هایی در آینده نیاز خواهند داشت و به این دلیل، می‌توانند با اعتمادبه‌نفسی که براساس واقعیت است و نه براساس توهماتی که در مورد استعداد خود ساخته‌اند، به جلو پیش بروند.

کالینز گزارش می‌کند که آلن ورتزل، مدیرعامل شرکت زنجیره‌ای لوازم الکترونیکی شهرمدار[۵۰]، بحث‌هایی را در اتاق هیئت‌مدیره برگزار می‌کرد. او به‌جای اینکه صرفاً تلاش کند که با این جلسات هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهد، آن‌ها را به‌منظور یادگیری برگزار می‌کرد. همچنین به همراه تیم اجرایی‌اش، سؤال می‌پرسیدند، بحث می‌کردند تا زمانی‌که به‌آرامی تصویر شفافی از اینکه شرکت در کجا قرار داشت و به کجا باید حرکت کند، به‌دست می‌آوردند. ورتزل به کالینز می‌گوید «هیئت‌مدیره به من، دادستان می‌گفتند؛ چراکه از آن‌ها سؤالات متعددی می‌پرسیدم، می‌دانی، مثل یک سگ بولداگ، به آن‌ها اجازه رفتن نمی‌دادم تا بالأخره بفهمم چرا، چرا، چرا؟»

ورتزل خودش را یک «اسب شخم‌زنی» در نظر می‌گرفت، فرد سخت‌کوش و معقول و نرمالی که شرکتی را که در آستانه ورشکستگی بود، به‌دست گرفت و در طی پانزده سال آینده آن را به شرکتی تبدیل کرد که بیش از هر شرکت دیگری در بورس اوراق بهادار نیویورک، به سهامداران خود بالاترین میزان بازدهی کل را ارائه نمود.

مطالعه طرز فکر و تصمیمات مدیریت

رابرت وود و آلبرت بندورا، مطالعه جذابی با دانشجویان ارشد کسب‌وکار انجام دادند که بسیاری از آن‌ها تجربه مدیریت داشتند. آن‌ها در این مطالعه با قراردادن افراد در طرز فکرهای مختلف، مدیرانی از نوع انرون و مدیرانی از نوع ورتزل ایجاد کردند.

وود و بندورا به این رهبران تجارت در حال شکوفایی، وظایف پیچیده مدیریتی دادند که در این کارها می‌بایست یک سازمان شبیه‌سازی‌شده - یک شرکت مبلمان - را اداره می‌کردند. در این کار شبیه‌سازی‌شده با کامپیوتر، آن‌ها باید کارمندان را در مشاغل مناسب قرار می‌دادند و تصمیم می‌گرفتند که چگونه این کارمندان را به بهترین نحو ممکن راهنمایی کرده و به آن‌ها انگیزه بدهند. برای کشف بهترین راه، باید دائماً براساس بازخوردهایی که از بهره‌وری کارکنان دریافت می‌کردند، درخصوص تصمیم‌گیری‌های خود تجدیدنظر می‌کردند.

محققان، دانشجویان تجارت را به دو گروه تقسیم کردند. به گروهی طرز فکر ثابت داده شد. به آن‌ها گفته شد که این کار، قابلیت‌های اساسی و پایه‌ای آن‌ها را می‌سنجد. هرچه قدر ظرفیت آن‌ها بالاتر باشد، عملکرد آن‌ها بهتر خواهد بود. به گروه دیگر طرز فکر رشد داده شد. به آن‌ها گفته شد که مهارت‌های مدیریت از طریق تمرین بهبود می‌یابند و این کار فرصتی در اختیار آن‌ها قرار خواهد داد که این مهارت‌ها را پرورش دهند.

این کار سخت بود چون دانشجویان باید استانداردهای بالای تولید را برآورده می‌کردند و به‌خصوص، در اولین تلاش‌هایشان موفق نبودند. همانند انرون، کسانی که طرز فکر ثابت داشتند، نتوانستند از اشتباهات خود بهره‌ای ببرند.

اما کسانی که طرز فکر رشد داشتند، به یادگیری ادامه دادند. نگران نبودند که قضاوت شوند و از ویژگی‌های ثابت خود محافظت نمی‌کردند. آن‌ها به‌طور مستقیم با اشتباهاتشان مواجه می‌شدند، از بازخوردها استفاده می‌کردند و براساس آن استراتژی‌های خود را تغییر می‌دادند. آن‌ها در نحوه به‌کارگیری و ایجاد انگیزه در کارمندان خود بهتر و بهتر می‌شدند و بهره‌وری آن‌ها افزایش می‌یافت. درواقع، بسیار کارآمدتر از افراد دارای طرز فکر ثابت عمل کردند. به‌علاوه، در سراسر این کار نسبتاً

خسته‌کننده، آن‌ها حس اعتمادبه‌نفس سالم را حفظ کردند. آن‌ها مانند آلن ورتزل عمل کردند.

رهبری و طرز فکر ثابت

در تضاد با آلن ورتزل، رهبران شرکت‌هایی که کالینز آن‌ها را با آن مقایسه می‌کرد، تمامی نشانه‌های طرز فکر ثابت را داشتند.

به‌طور کلی رهبران دارای طرز فکر ثابت، همانند مردم دارای طرز فکر ثابت، در جهانی زندگی می‌کنند که در آن برخی از مردم برتر و برخی پست‌تر هستند. آن‌ها باید بارها و بارها ثابت کنند که برتر هستند و شرکت صرفاً بستری برای این امر است.

معمولاً توجه این نوع رهبران تحت بررسی کالینز، به حدی بر «شهره‌شدن به عظمت شخصی» معطوف شده بود که این رهبران اغلب در پایان دوره‌شان، شرکت را تا آستانه شکست پیش بردند. همان‌طور که کالینز می‌گوید: «گذشته از همه این‌ها، چه شاهدی بهتری از این برای عظمت شخصی شما وجود دارد که بعد از اینکه شرکت را ترک کردید، شرکت از هم فرو بپاشد؟»

محققان در بیش از دوسوم این رهبران، خودخواهی شخصی بسیار بزرگی می‌بینند که یا فروپاشی شرکت را تسریع می‌کند یا آن را در سطح متوسطی نگه می‌دارد. زمانی یکی از این رهبران، لی ایاکوکا، رئیس کرایسلر بود که تحول معجزه‌آسایی برای شرکت خود به‌ارمغان آورد و سپس در نیمه دوم دوران تصدی خود، به مراقبت از شهرت خود پرداخت و شرکت را به حد متوسط فرو برد.

بسیاری از این‌گونه شرکت‌ها، براساس آنچه که کالینز مدل نابغه به همراه هزاران کمک‌کننده می‌نامد، عمل می‌کنند. به‌جای اینکه همانند شرکت‌های «خوب به عالی» یک تیم مدیریت فوق‌العاده ایجاد کنند، آن‌ها براساس فرضیات طرز فکر ثابت که می‌گوید نوابغ بزرگ به تیم‌های بزرگ نیازی ندارند، عمل می‌کنند. آن‌ها فقط به کمک‌کننده‌های کوچکی برای انجام ایده‌های درخشان خود نیاز دارند.

فراموش نکنید که این نوابغ بزرگ، تیم‌های بزرگ نیز می‌خواهند. افراد دارای طرز فکر ثابت می‌خواهند که تنها فرد مهم و تأثیرگذار باشند تا اینکه زمانی که خودشان را با اطرافیان مقایسه می‌کنند، احساس برتری نسبت به بقیه کنند. من حتی در یکی از زندگینامه‌های مدیرعاملانی که طرز فکر ثابت دارند، مطلب زیادی در مورد مشاوره یا برنامه‌های توسعه کارمندان نخوانده‌ام. در هریک از

زندگینامه‌های افراد دارای طرز فکر رشد، توجه عمیقی در رابطه با توسعه کارکنان و بحث گسترده‌ای در مورد آن وجود داشت.

درنهایت، همانند مورد انرون، نوابغ حاضر به پذیرش کمبودهای خود نیستند. کالینز می گوید: شرکت زنجیره‌ای مواد غذایی کروگر براساس استراتژی «خوب به عالی» شجاعانه به نشانه‌های خطر موجود در دهه ۷۰ توجه کرد که نشان می‌دادند فروشگاه مواد غذایی با سبک قدیمی در حال انقراض هستند. در همین حال، همتای آن، A&P که زمانی بزرگ‌ترین سازمان خرده‌فروشی در جهان بود، به این موضوع توجهی نکرد. برای مثال، وقتی A&P نوع جدیدی از فروشگاه، یعنی سوپراستور را افتتاح نمود و به‌نظر می‌رسید که موفق‌تر از نوع قدیمی آن باشد، آن‌ها شکست خوردند. این چیزی نبود که آن‌ها می‌خواستند بشنوند. در مقابل، کروگر هر مغازه‌ای را که با مدل فروشگاه بزرگ جدید سازگار نبود، تغییر داد یا حذف کرد و تا پایان دهه ۹۰ به فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی شماره یک کشور تبدیل شد.

مدیرعاملان و خودخواهی زیاد

علت مترادف‌شدن مدیرعامل با خودخواهی زیاد چیست؟ اگر افرادی با طرز فکر رشد که به دنبال جلب‌توجه نیستند، رهبران واقعی صنعت هستند، چرا بسیاری از شرکت‌ها به دنبال رهبرانی هستند که جلب‌توجه می کنند. حتی باوجود اینکه این رهبران ممکن است در پایان تعهد بیشتری به خودشان نسبت به شرکت داشته باشند؟

ایاکوکا را سرزنش کنید. به گفته جیمز سورویکی[51] نویسنده کتاب اسلیت، [52] به‌شهرت‌رسیدن ایاکوکا، نقطه عطفی در کسب‌وکار آمریکا بود. قبل از او، دوران غول‌های بزرگ و با نفوذ دنیای تجارت به‌پایان رسیده بود. در اذهان عمومی، مدیرعامل به معنای «یک مرد سازمانی با ظاهری مرتب بود که به‌خوبی رفتار می کند و حقوق بالایی می گیرد، اما در اصل فاقد ویژگی‌های متمایز است» . با آمدن ایاکوکا، همه این چیزها تغییر کرد. روزنامه‌نگاران تجارت، شروع به دادن القاب جدید به مدیران کردند «جی‌پی مورگان بعدی» یا «هنری فورد بعدی.» و مدیران دارای طرز فکر ثابت شروع به رقابت برای به‌دست‌آوردن این عناوین کردند.

سوروویکی، حتی علت رسوایی‌های اخیر شرکت‌های بزرگ را در این تغییرات جست‌وجو می‌کند، چراکه با ادامه این روند، مدیرعاملان به ابرقهرمانان تبدیل شدند؛ اما کسانی که به خود می‌بالند و در جست‌وجوی عناوین جدید هستند، افرادی نیستند که باعث دوام و پایداری طولانی‌مدت شرکت می‌شوند.

بیایید ایاکوکا را دقیق‌تر مورد بررسی قرار دهیم و اجازه دهید نگاهی به برخی دیگر از مدیران دارای طرز فکر ثابت بیندازیم: آلبرت دونالپ از اسکات پیپر و سان بین[۵۳]، جری لوین و استیو کیس از AOL تایم وارنر و کنت لی و جفری اسکیلینگ از انرون.

خواهید دید که همه آن‌ها با این باور شروع می‌کنند که برخی از مردم برتر هستند؛ همه آن‌ها این گونه‌اند. همگی نیاز به اثبات و نمایش برتری خودشان دارند؛ همه آن‌ها از زیردستانشان برای برآورده کردن این نیاز استفاده می‌کنند، به‌جای اینکه از پیشرفت کارکنانشان حمایت کنند و نقطه پایان تمامی آن‌ها، قربانی کردن شرکت برای رسیدن به این نیاز است. طرز فکر ثابت به ما کمک می‌کند، درک کنیم که خودخواهی‌های بزرگ از چه ناشی می‌شوند، چگونه عمل می‌کنند و چرا آن‌ها باعث شکست خود فرد می‌شوند.

رهبران طرز فکر ثابت در عمل

ایاکوکا: من قهرمان هستم

وارن بنیس، استاد رهبری، بزرگ‌ترین رهبران شرکت‌های جهان را مورد مطالعه قرار داد. این رهبران بزرگ گفتند که هیچ برنامه‌ای برای رهبرشدن نداشتند. آن‌ها هیچ علاقه‌ای برای اثبات خود نداشتند. فقط آنچه را که عاشقش بودند با شور و شوق و انگیزه‌ای بالایی انجام دادند و این کار منجر به رهبرشدن شد.

ایاکوکا این‌گونه نبود. بله او کسب‌وکار خودرو را دوست داشت، اما بیش از هر چیز دیگری، آرزو داشت تا در شرکت فورد شخص بسیار مهمی شود. او تشنه داشتن مقبولیت هنری فورد دوم و زرق‌وبرق سلطنتی دفتر کار بود. این‌ها چیزهایی بود که می‌توانست خودش را با آن‌ها بسنجد، چیزهایی که ثابت می‌کرد او، کسی بود. من اصطلاح سلطنتی را به دلیل خوبی مورد استفاده قرار می‌دهم. ایاکوکا به ما می‌گوید که کاخ شیشه‌ای، یعنی دفتر مرکزی شرکت فورد، کاخ و هنری فورد، پادشاه بود. به‌علاوه، «اگر هنری پادشاه است، من ولیعهد هستم.» «من تحت‌الحمایه خاص اعلی‌حضرت هستم.» «همه ما... زندگی خوبی در دربار سلطنتی داشتیم. چیزی فراتر از خیلی عالی بودیم، کلاس سلطنتی داشتیم.... پیشخدمتان با کت‌های سفید به تن، در طول روز آماده به خدمت بودند و همه ما با هم در اتاق غذاخوری مدیران، ناهارمان را صرف می‌کردیم... او هر روز بیشتر و بیشتر اوج می‌گرفت».

ایاکوکا موفقیت‌های بزرگی در فورد به‌دست آورد، مانند توسعه و ترویج فورد موستانگ[۵۴] و در این رؤیا بود که پس از هنری فورد مدیرعامل شرکت شود؛ اما هنری فورد فکرهای دیگری داشت و در آخر، درنهایت عصبانیت و حیرت ایاکوکا، او را مجبور به ترک شرکت کرد. جالب است که ایاکوکا شوکه شد و همواره نسبت به هنری فورد خشمگین بود. گذشته از همه این‌ها، قبلاً دیده بود که هنری فورد افراد ارشد شرکت را اخراج کرده بود و ایاکوکا، قبلاً این کار را به‌طور کاملاً آزادانه در مورد دیگران انجام داده بود. او بازی شرکت‌های بزرگ را می‌شناخت. بااین‌حال، طرز فکر ثابت او دیدش را تیره‌وتار کرده بود: «همیشه اعتقاد داشتم که متفاوت بودم، اینکه به نحوی باهوش‌تر و خوشبخت‌تر از بقیه بودم. فکر نمی‌کردم که روزی این اتفاق برای من بیفتد».

اعتقاد او به برتری ذاتی‌اش او را کور کرده بود. اکنون، طرف دیگر طرز فکر ثابت آشکار می‌شود. او در تعجب بود که آیا هنری فورد عیبی در او تشخیص داده بود. شاید هرگز برتری خاصی نداشت و به همین دلیل بود که نمی‌توانست بی‌خیال شود. سال‌ها بعد، همسر دومش به او گفت «به ناراحتی‌هایت پایان بده. متوجه نیستی که هنری فورد چه لطفی در حق تو انجام داده است. اخراج‌شدن از فورد تو را به موفقیت و بزرگی رساند. تو به خاطر هنری فورد ثروتمندتر، معروف‌تر و بانفوذتر شده‌ای. از او متشکر باش.» پس از مدت کوتاهی، او همسرش را طلاق داد.

بنابراین پادشاهی که او را شایسته و ارزشمند می‌دانست، اکنون به خاطر کاستی‌هایش او را طرد کرده بود. با انرژی ناشی از عصبانیت، ایاکوکا خودش را به وظیفه خطیر حفظ ظاهر خود و کرایسلر موتورز مشغول کرده بود. کرایسلر که زمانی رقیب موفق فورد بود، در لبه پرتگاه نابودی قرار داشت، اما ایاکوکا به‌عنوان مدیرعامل جدید آن، به‌سرعت دست به کار شد تا افراد مناسب را استخدام کند، مدل‌های جدیدی بسازد و برای وام‌های طرح نجات مالی با دولت رایزنی کند. فقط چند سال پس از اخراج تحقیرآمیز او از فورد، توانست زندگینامه پیروزمندانه‌اش را بنویسد و در آن اعلام کرد که «امروز، من قهرمان هستم».

بااین‌حال در مدت زمان کوتاهی، کرایسلر دوباره دچار مشکل شد. طرز فکر ثابت ایاکوکا نمی‌توانست بی‌تفاوت بماند. او نیاز داشت تا عظمت و بزرگی خویش را هر روز در مقیاس بزرگ‌تر و بزرگ‌تری به خودش، هنری فورد و به جهان ثابت کند. او زمان شرکت را صرف کارهایی می‌کرد که چهره مردمی او را تقویت کرده و پول شرکت را صرف کارهایی می‌کرد که وال‌استریت را تحت تأثیر قرار داده و قیمت سهام کرایسلر را افزایش می‌داد؛ اما به‌جای سرمایه‌گذاری در طرح‌های جدید ماشین یا بهبود تولید که در درازمدت برای شرکت سودآوری به‌ارمغان می‌آورد، این کارها را انجام داد.

او همچنین به تاریخ اهمیت می‌داد، به اینکه چگونه در تاریخ او را مورد قضاوت قرار داده و یاد خواهند کرد؛ اما به این نگرانی خود با رونق‌دادن به شرکت واکنش نشان نداد. کاملاً برعکس. به گفته یکی از زندگینامه‌نویسانش، او از اینکه که زیردستانش ممکن است به خاطر طرح‌های جدید و موفق، اعتباری به‌دست بیاورند، نگران بود و بنابراین از تصویب آن‌ها خودداری می‌کرد. زمانی که که کرایسلر دچار

تزلزل شده بود، نگران بود که زیردستانش ممکن است به‌عنوان ناجی جدید دیده شوند، بنابراین تلاش کرد تا از شر آن‌ها خلاص شود. او از اینکه از تاریخ کرایسلر خط بخورد، نگران بود. بنابراین با اینکه مدت زیادی بود که اثربخشی خود را از دست داده بود، ناامیدانه به سمت مدیرعاملی خود ادامه می‌داد.

ایاکوکا فرصتی طلایی برای ایجاد تغییر در اختیار داشت تا میراث بزرگی بر جای بگذارد. صنعت خودرو آمریکا در آن زمان با بزرگ‌ترین چالش خود مواجه بود. واردات ژاپن، بازار آمریکا را تحت کنترل خود در می‌آوردند. ساده بود: چراکه آن‌ها بهتر به‌نظر می‌رسیدند و بهتر نیز عمل می‌کردند. افراد خود ایاکوکا، مطالعه دقیقی از هوندا انجام داده بودند و پیشنهادهای بسیار عالی به او کرده بودند.

اما به‌جای قبول چالش و ارائه اتومبیل‌های بهتر، ایاکوکا که در منجلاب طرز فکر ثابت فرو رفته بود، سرزنش کرد و بهانه آورد. او بسیار آشفته و عصبانی شد و انتقادات خشمگینی از ژاپنی‌ها کرد و خواستار آن شد که دولت آمریکا تعرفه و سهمیه‌ای برای متوقف کردن آن‌ها اعمال کند. نیویورک‌تایمز، در سرمقاله‌ای علیه ایاکوکا، او را مورد سرزنش قرار داد «راه‌حل، ساخت اتومبیل‌های بهتر در این کشور است، نه خرده‌گیری‌های خشمگینانه‌تر از ژاپن».

ایاکوکا دیگر به‌عنوان رهبر نیروهای خود در حال پیشرفت نبود. درواقع، به‌عنوان حاکم ستمگر غیرمهم و تنبیه‌کننده‌ای تنزل پیدا می‌کرد که هنری فورد را متهم می‌کرد. ایاکوکا نه‌تنها افرادی را که از او انتقاد کردند، اخراج کرد؛ بلکه برای پاداش‌دادن به کارگرانی که به خاطر نجات شرکت فداکاری کرده بودند، کاری انجام نداد. حتی زمانی که در پول غلت می‌خورد، به‌نظر می‌رسید که علاقه کمی برای سهیم‌شدن آن با کارمندانش داشته باشد. حقوق آن‌ها اضافه نمی‌شد و شرایط کاری‌شان ضعیف باقی می‌ماند. بااین‌حال، حتی زمانی که کرایسلر مجدداً دچار مشکل شد، شیوه زندگی شاهانه خود را حفظ کرد. دو میلیون دلار برای نوسازی دفترش در والدورف در نیویورک خرج شد.

درنهایت، درحالی که هنوز زمان برای نجات کرایسلر وجود داشت، هیئت‌مدیره از ایاکوکا درخواست کرد که استعفا بدهد. به او حقوق بازنشستگی بسیار زیاد و سهام فراوانی دادند. همچنین مزایایی که از شرکت می‌گرفت، پابرجا ماند. اما ایاکوکا از خشم در حال منفجرشدن بود، مخصوصاً که به‌نظر

می‌رسید جانشین او به‌خوبی شرکت را اداره می کرد. بنابراین در اقدامی برای به‌دست‌آوردن مجدد تاج و تخت، به اقدام خصمانه‌ای برای تصاحب آن پیوست که آینده کرایسلر را در معرض خطر قرار داد. این تلاش شکست خورد؛ اما برای بسیاری، این سوءظن که او خودخواهی‌اش را مقدم‌تر از موفقیت شرکت می‌دانست، تأیید شد.

ایاکوکا با طرز فکر ثابت زندگی کرد. اگرچه عاشق کسب‌وکار خودرو بود و ایده‌های عالی برای دستیابی به موفقیت داشت، اما نیاز به اثبات برتری او بر همه چیز تسلط یافت و درنهایت، لذت و خوشی او را از بین برد و خلاقیتش را نابود کرد. با گذشت زمان و اینکه روز به روز کمتر می‌توانست پذیرای چالش‌های مطرح‌شده از سوی رقبایش باشد، ایاکوکا به سلاح‌های کلیدی طرز فکر ثابت، یعنی سرزنش، بهانه و سرکوب کردن منتقدان و رقبایش متوسل شد.

و همان‌طور که اغلب درخصوص طرز فکر ثابت پایان داستان این گونه است، به خاطر همه این مسائل، ایاکوکا اعتباری را که در آرزوی آن بود، از دست داد.

هنگامی که دانش‌آموزان در آزمون مردود می‌شوند یا ورزشکاران در بازی‌ها می‌بازند، این موضوع به آن‌ها می گوید که ایراداتی داشته‌اند؛ اما قدرتی که مدیرعاملان در اختیار دارند به آن‌ها اجازه می‌دهد تا دنیایی ایجاد کنند که در آن شب و روز در خدمت نیاز آن‌ها به اثبات اعتبارشان است و به آن‌ها اجازه می‌دهد که خودشان را فقط با خبرهای خوبی درباره کمال خود و موفقیت شرکت احاطه کنند و اینکه چه علائم هشداردهنده‌ای ممکن است وجود داشته باشد، اهمیتی ندارد. این امر، همان‌طور که به‌یاد دارید، بیماری مدیرعامل و دام طرز فکر ثابت نام دارد.

می‌دانید، اخیراً با خودم فکر می کردم که آیا ایاکوکا از بیماری مدیرعامل بهبود یافته است. او در حال جمع‌آوری پول برای پژوهش نوآورانه‌ای در مورد دیابت است (همین‌طور مبالغ زیادی از پول خود را می‌دهد) . او برای توسعه وسایل نقلیه سازگار با محیط‌زیست تلاش می کند. شاید، اکنون که از قید و بند تلاش برای اثبات خودش رها شده است، برای چیزهایی تلاش می کند که عمیقاً برایش ارزشمند هستند.

آلبرت دونالپ: من سوپراستار هستم

آلبرت دونالپ شرکت‌های در حال فروپاشی زیادی را نجات داد، هرچند مطمئن نیستم که «نجات داد» کلمه مناسبی است. او آن‌ها را برای رشد و موفقیت در آینده آماده نکرد. برای مثال با اخراج هزاران کارگر، این شرکت‌ها را برای فروش و به‌دست‌آوردن سود آماده کرد و سود هم کرد. او یک‌صد میلیون دلار از تغییر و تحول و فروش اسکات پیپر به‌دست آورد. یک‌صد میلیون برای حدود یک و نیم سال کار. «آیا من آن را به‌دست آوردم؟ بله من این کار را کردم. من در زمینه کاری خودم سوپراستار هستم، بسیار شبیه مایکل جردن در بسکتبال و بروس اسپرینگستین در راک اند رول».

ایاکوکا به کار گروهی، افراد زیردست خود و سایر چیزهای خوب به‌صورت ظاهری و لفظی اهمیت می‌داد. آلبرت دونالپ حتی در ظاهر و لفظاً نیز هیچ‌گونه اهمیتی برای کار گروهی قائل نبود: «اگر در این کسب‌وکارید، تنها به یک دلیل هستید: اینکه پول درآورید».

او اتفاقی که برای کارمندی در جلسه اسکات پیپر افتاده بود را با افتخار گزارش داد. زنی ایستاد و پرسید: «حال که شرکت در حال پیشرفت است، آیا می‌توانیم بنگاه کمک‌های خیریه را مجدداً راه‌اندازی کنیم؟» او پاسخ داد: «اگر می خواهید پول خود را بدهید، این مربوط به شماست و من شما را به انجام‌دادن آن تشویق می کنم؛ اما هدف این شرکت پول درآوردن است... پاسخ، در یک کلام، نه است».

نمی‌خواهم استدلال کنم که کسب‌وکار به خاطر پول نیست، اما واقعاً می خواهم این سؤال را بپرسم: چرا دونالپ تا این اندازه روی آن متمرکز شده بود؟

اجازه دهید از خودش بپرسیم. «موفق‌شدن من در جهان موضوعی است که برایم ارزش زیادی دارد، مانند کودکی که تلاش می کند، نشان دهد ارزش چیزی را دارد... تا امروز، احساس می کنم که باید خودم را بارها و بارها اثبات کنم.» و اگر او می خواست خودش را ثابت کند، نیاز به یک معیار داشت. رضایت کارکنان یا احساس مسئولیت نسبت به جامعه یا کمک‌های خیریه معیارهایی خوبی نیستند. آن‌ها نمی‌توانند نشان‌دهنده ارزش و اهمیت او باشند؛ اما سود سهام‌داران می‌تواند.

به گفته خود او، «مسخره‌ترین اصطلاحی که این روزها در اتاق هیئت‌مدیره شنیده می‌شود، ذینفعان است». این اصطلاح به کارمندان، جامعه و شرکت‌های دیگر مانند تأمین کننده‌ها اشاره می کند که

شرکت با آن‌ها دادوستد دارد. «نمی‌توانید موفقیت را توسط منافع ذینفعان متعدد اندازه‌گیری کنید. می‌توانید موفقیت را توسط اینکه چگونه سهامدار پیشرفت می کند، اندازه‌گیری کنید» .

دونالپ علاقه‌ای به تلاش‌های طولانی‌مدت نداشت. یادگیری در مورد یک شرکت و چگونگی شکوفاکردن آن برای او جذابیتی نداشت. «درنهایت، من هر جا که بودم، خسته شدم.» در کتاب او، فصل کاملی به نام «تحت تأثیر قرار دادن تحلیلگران» وجود دارد، اما هیچ فصلی درباره رشد دادن کسب‌وکار وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، همه چیز در مورد دونالپ است که در حال اثبات نبوغش است.

سپس در سال ۱۹۹۶، دونالپ شرکت سان بین را در دست گرفت. به سبک معمول خود، دوسوم کارخانه‌های سان بین را بست یا به‌فروش رساند و نصف دوازده هزار کارمند را اخراج کرد. از قضا، سهام سان بین چنان افزایش یافت که برنامه او را برای فروش شرکت خراب کرد. خرید آن خیلی گران بود! آه، آه، اکنون باید شرکت را اداره می کرد. اکنون باید آن را در حالت سودآور نگه می‌داشت یا سودآور به‌نظر می‌رسید؛ اما به‌جای اینکه به کارکنانش مراجعه کند و یاد بگیرد که چه کاری باید انجام دهد، درآمد را زیاد کرد، افرادی که او را به‌نقد می کشیدند، اخراج کرد و به‌طور فزاینده‌ای تنگنای وخیمی که شرکت در آن قرار داشت را مخفی می کرد. دونالپ در کمتر از دو سال، پس از اینکه در کتابش خود را سوپراستار نامیده بود، شکست خورد و اخراج شد.

دونالپ، عمیقاً مایکل جردن و بروس اسپرینگستین را اشتباه درک کرده بود. هر دوی این ستاره‌های بزرگ به‌اوج رسیدند و برای مدت طولانی در آنجا باقی ماندند، زیرا به‌طور مداوم خود را کنکاش می کردند، با چالش‌ها مواجه می‌شدند و به رشد و ترقی ادامه می‌دادند. آل دونالپ فکر می کرد که ذاتاً برتر است، بنابراین آن نوع یادگیری را که می‌توانست به موفقیت او کمک کند، نادیده گرفت.

باهوش‌ترین افراد در اتاق

بله به‌نظر می‌رسد که تاریخ به‌ناچار از ایاکوکا به غول‌های دهه ۹۰، کنث لی و جفری اسکیلینک، رهبران انرون رسید.

کنث لی، [۵۵] بنیان‌گذار، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت، خود را فردی با بصیرت و آینده‌نگر می‌دانست. با توجه به گفته بتانی مک لین [۵۶] و پیتر الکایند [۵۷] نویسندگان کتاب باهوش‌ترین افراد در اتاق، لی به افرادی که درواقع شرکت را اداره می‌کردند با دیده حقارت می‌نگریست، بسیار شبیه پادشاهی که به رعایای خود می‌نگریست. او به رئیس انرون، ریچ کیندر، که تلاش خود را به‌کار برد تا مطمئن شود که شرکت به هدف درآمدی خود خواهد رسید با دیده حقارت می‌نگریست. کیندر کسی بود که شیوه زندگی سلطنتی را برای لی امکان‌پذیر ساخته بود.

طبیعتاً دوره او نیز به‌پایان رسید؛ اما براساس شیوه معقولانه و زیرکانه‌ای که داشت، زمانی‌که در حال رفتن بود، ترتیبی داد تا انرون دارایی‌ای که ذاتاً ارزشمند بود، یعنی خطوط لوله انرژی را بخرد، دارایی‌ای که در انرون کم‌ارزش پنداشته می‌شد. در اواسط سال ۲۰۰۳، ارزش بازار کیندر هفت میلیارد دلار بود.

درحالی‌که لی با توجه به پنداشتی که از خود داشت و نحوه زندگی شاهانه‌ای که از آن حمایت می‌کرد، می‌خواست به‌عنوان یک «مرد خوب و متفکر» که دارای احترام و صداقت بود دیده شود. حتی زمانی‌که انرون به کارمندان خود بدهی زیادی داشت، او به آن‌ها نوشت، «بی‌رحمی، قساوت و تکبر به اینجا تعلق ندارد.... ما با مشتریان خود آشکارا، صادقانه و صمیمانه کار می‌کنیم...» همانند ایاکوکا و دیگران، ادراک که معمولاً ادراک وال‌استریتی بود، مهم‌ترین چیز بود. واقعیت اهمیت کمتری داشت.

در کنار لی، جف اسکیلینک، [۵۸] جانشین کیندر قرار داشت که به‌عنوان رئیس و مدیر عملیاتی و مدیرعامل بعدی شرکت بود. اسکیلینگ فقط باهوش نبود، به او «باهوش‌ترین فردی که تاکنون ملاقات کرده‌ام» و «بی‌نهایت باهوش» گفته می‌شد. بااین‌حال، او از قدرت مغزش نه برای یادگیری بلکه برای ترساندن استفاده می‌کرد. هنگامی‌که فکر می‌کرد باهوش‌تر از دیگران است ـ تقریباً همیشه هم این‌گونه بود ـ با خشونت زیادی با آن‌ها برخورد می‌کرد و هر کسی که با او مخالفت می‌کرد، درواقع

به‌اندازه کافی باهوش نبود که بفهمد او چه می گوید. هنگامی که مدیرعامل دیگری که مهارت‌های مدیریتی فوق‌العاده‌ای داشت برای اداره مشترک شرکت و کمک کردن در دوران سخت به شرکت آورده شد، اسکیلینک با او به‌طور تحقیرآمیزی برخورد کرد. رون این موضوع را درک نمی کرد. هنگامی که تحلیل گران مالی یا معامله گران وال‌استریت سعی می کردند تا اسکیلینک را تحت فشار بگذارند که فراتر از شیوه معمول خود عمل کند، او به گونه‌ای با آن‌ها برخورد می کرد که گویی احمق بودند. خب، خیلی واضح است. چگونه متوجه نمی‌شوید؟ در بیشتر موارد، افراد وال‌استریت که اصلاً نگران عقل خود نبودند، وانمود می کردند که متوجه می‌شوند.

به‌عنوان یک نابغه، اسکیلینک ایمان نامحدودی به ایده‌های خود داشت. او چنان توجهی به ایده‌های خود داشت که بر این باور بود که انرون باید بتواند به‌محض اینکه او یا افرادش خواهان سود باشند، به سود دست پیدا کند. این تعمیم افراطی طرز فکر ثابت است: نبوغ من نه‌تنها مرا تعریف کرده و تأیید می کند؛ بلکه معرفی کننده و تأیید کننده شرکت نیز می‌باشد. چیزی است که ارزش ایجاد می کند. نبوغ من سود است. وای!

درواقع، این شیوه عملکرد انرون بود. همان‌طور که مک لین و الکایند گزارش می کنند: «انرون قبل از اینکه یک پنی درآمد واقعی تولید کرده باشد، سود میلیون‌ها دلاری در کسب‌وکار گزارش کرده بود.» البته بعد از این عمل خلاقانه، هیچ کس به پیگیری آن اهمیتی نداد؛ بنابراین اغلب هرگز سودی به‌دست نمی‌آمد. خب اگر نبوغ به معنای سود بود، مهم نبود که افراد انرون گاهی برای رقابت با یکدیگر میلیون‌ها دلار تلف می کردند. آماندا مارتین،[۵۹] به‌عنوان مدیر اجرایی انرون می گوید: «فریب‌دادن دیگران، نشانه خلاقیت و عظمت بود» .

اسکیلینک نه‌تنها فکر می کرد که از همه باهوش‌تر است، بلکه، همانند ایاکوکا، فکر می کرد که خوش‌اقبال‌تر هم هست. بر طبق گفته افراد نزدیک به او، اسکیلینک فکر می کرد که می‌تواند همه غیرممکن‌ها را انجام دهد. چرا باید احساس آسیب‌پذیری می کرد؟ هرگز اشتباهی وجود نداشت. اسکیلینگ هنوز هم اعتراف نمی کند چیز اشتباهی وجود داشت. صرفاً جهان آن را نفهمید.

برخورد دو نابغه

نوابغ همچنین تقریباً باعث نابودی AOL و تایم وارنر شدند، استیو کیس[۶۰] از AOL و جری لوین[۶۱] از تایم وارنر، مدیرعاملانی با طرز فکر ثابت بودند که شرکت‌های خود را با یکدیگر ادغام کردند.

می‌توانید آینده آن را پیش‌بینی کنید؟

کیس و لوین وجه اشتراک زیادی داشتند. هر دوی آن‌ها هوش شگرفی داشتند. هر دو با هوش خود، سعی در ترساندن مردم داشتند و هر دو به دریافت اعتباری بیش از آنچه سزاوارش بودند، شناخته شده بودند. به‌عنوان نابغه، هیچ‌کدام از آن‌ها حاضر به شنیدن گله و شکایت نبودند و هر دو آماده بودند تا افرادی را که «بازیکنان تیم» نبودند، یعنی افرادی که نمای ظاهری که آن‌ها برای مخفی نگه‌داشتن واقعیات ساخته بودند را حفظ نمی‌کردند، اخراج کنند.

زمانی که ادغام صورت گرفت، AOL چنان بدهی داشت که شرکت ادغام شده در آستانه نابودی بود. ممکن است فکر کنید که دو مدیرعامل می‌توانند با هم کار کنند و منابع خود را برای نجات شرکت سازمان‌دهی کنند. در عوض، لوین و کیس قدرت شخصی‌شان را با هم درآمیختند.

لوین، نخستین فردی بود که تسلیم شد اما کیس هنوز تلاشی برای بهبود شرایط نمی‌کرد. درواقع، زمانی که مدیرعامل جدید، ریچارد پارسونز، [۶۲] کسی را فرستاد تا در رفع مشکلات AOL کمک کند، کیس به‌شدت با او مخالفت کرد. اگر شخص دیگری مشکلات AOL را رفع می‌کرد، آن شخص تحسین و ستایش‌ها را نصیب خود می‌کرد. همانند ایاکوکا، بهتر است شرکت از هم فرو بپاشد تا اینکه به شاهزاده دیگری اجازه تاج‌گذاری داده شود. درنهایت هنگامی که به او گفته شد تا استعفا دهد، بسیار خشمگین شد. او همانند ایاکوکا، مسئولیت تمامی مشکلات شرکت را انکار کرد و قول داد که از آن‌هایی که علیه او بودند، انتقام بگیرد.

به خاطر این نوابغ، AOL و تایم وارنر در سال ۲۰۰۲ با ازدست‌دادن تقریباً یک‌صد میلیارد دلار به انتهای خط رسیدند. این بزرگ‌ترین خسارت سالانه در تاریخ آمریکا بود.

آسیب‌ناپذیر، شکست‌ناپذیر و سزاوار

ایاکوکا، دونالپ، لی و اسکیلینگ، کیس و لوین، نشان می‌دهند زمانی که افراد دارای طرز فکر ثابت، مسئولیت شرکت را به‌عهده می گیرند، چه اتفاقی می‌افتد. در هر نمونه، مردی نابغه، شرکت خود را در معرض خطر قرار داد، چراکه قضاوت دیگران درباره او و میراث او از هر چیز دیگری مهم‌تر بود. آن‌ها به معنای معمول، بد نبودند و قصد آسیب‌رساندن نداشتند؛ اما در مواقع تصمیم‌گیری‌های حیاتی، به‌جای انتخاب چیزی که در راستای اهداف بلندمدت شرکت باشد، چیزی را انتخاب کردند که باعث می‌شد احساس خوبی داشته باشند و خوب به‌نظر برسند، سرزنش کردن دیگران، مخفی کردن اشتباهات، بالابردن قیمت سهام، سرکوب رقبا و منتقدان، تحقیرکردن افراد زیردست، همه این‌ها روش‌های عملیاتی استاندارد بودند.

آنچه که شگفت‌انگیز است، این است که هم‌زمان که آن‌ها شرکت‌های خود را به سمت نابودی هدایت می کردند، همه این رهبران، احساس آسیب‌ناپذیری و شکست‌ناپذیری می کردند. در بسیاری از موارد، در صنایع بسیار رقابتی حضور داشتند و با حملات رقبای بسیار سرسختی روبه‌رو بودند؛ اما در واقعیت متفاوتی زند گی کردند.

این جهان عظمت شخصی و سزاواری بود. کنت لی احساس سزاواری قدرتمندی می کرد. او سالانه میلیون‌ها دلار پاداش از انرون دریافت می کرد، وام‌های شخصی کلانی از شرکت می گرفت، به بستگانش موقعیت‌های شغلی و قرارداد می‌داد و جت شرکت را به‌عنوان وسیله شخصی خانواده‌اش استفاده می کرد. حتی در سال‌های بدِ کرایسلر، ایاکوکا، برای برپایی جشن‌های کریسمس برای افراد عالی‌رتبه شرکت ولخرجی زیادی می کرد. در هر مهمانی، به‌عنوان پادشاه، او به خود هدیه گران‌قیمتی تقدیم می کرد که صورتحساب آن بعداً به مدیران به‌منظور پرداخت ارائه می‌شد. یک مقام سابق در مورد مدیران AOL گفت: «درباره مردانی صحبت می کنید که فکر می کردند حق انجام هر کاری را دارند» .

درعین‌حال که این رهبران در پشت تجملات سلطنتی مخفی می‌شدند، خود را با چاپلوسانی احاطه می‌کردند که فضائل آن‌ها را ستایش و مشکلات را پنهان می‌کردند و جای تعجب ندارد که احساس شکست‌ناپذیری می‌کردند. طرز فکر ثابت آن‌ها، قلمرویی جادویی ایجاد می‌کرد که در آن هوش و کمال پادشاه به‌طور مداوم مورد تأیید و تصدیق قرار می‌گرفت. در این طرز فکر، تمایلات و خواسته‌های درونی آن‌ها به‌طور کامل برآورده می‌شد. چرا باید آن‌ها بخواهند که به خارج از آن قلمرو پا بگذارند تا با واقعیت زشت چیزهای نامطلوب و شکست‌ها مواجه شوند؟ همان‌طور که مورگان مک کال، [۶۳] در کتاب خود به نام «بلندپروازان» [۶۴] اشاره می‌کند: «متأسفانه، مردم اغلب چیزهایی را دوست دارند که علیه رشد آن‌ها عمل می‌کنند.... افراد مایل به استفاده از نقاط قوت خود می‌باشند... تا به نتایج سریع و چشمگیری برسند، حتی اگر در حال توسعه مهارت‌های جدیدی که بعدها به آن‌ها نیاز خواهند داشت، نباشند. مردم دوست دارند باور کنند که به همان خوبی هستند که همه می‌گویند و نقاط ضعف خود را چنان‌که باید جدی نمی‌گیرند. مردم دوست ندارند خبرهای بد بشنوند یا مورد انتقاد قرار بگیرند... ریسک زیادی در ترک آنچه که فرد به‌خوبی انجام می‌دهد و تلاش برای مهارت یافتن در چیزهای جدید وجود دارد» . طرز فکر ثابت باعث می‌شود که همه چیز بسیار مخاطره‌آمیزتر به‌نظر برسد.

کارفرمایان بی‌رحم

مک کال در ادامه اشاره می‌کند، زمانی‌که رهبران احساس می‌کنند ذاتاً بهتر از دیگران هستند، ممکن است به این باور برسند که نیاز یا احساسات مردم زیردست را می‌توان نادیده گرفت. هیچ‌کدام از رهبران دارای طرز فکر ثابت، اهمیت زیادی به افراد زیردست خود نمی‌دادند و بسیاری از آن‌ها آشکارا افرادی را که در سلسله‌مراتب پایین‌تری نسبت به آن‌ها قرار داشتند، تحقیر می‌کردند. این راه به کجا منتهی می‌شود؟ در پشت نقاب «حصول اطمینان از تمرکز افراد روی وظایفشان» این کارفرمایان می‌توانند با کارکنان بدرفتاری کنند.

ایاکوکا، بازی‌های دردناکی با مدیران خود اجرا می‌کرد تا آن‌ها را گیج کند. جری لوین از تایم وارنر، توسط همکارانش، به امپراتور وحشی روم، کالیگولا، [۶۵] تشبیه شده بود. اسکیلینگ معروف به تمسخر

تند افرادی بود که هوش کمتری از او داشتند.

هاروی هورنستاین،[۶۶] متخصص در رهبری شرکت‌های بزرگ، در کتاب خود «کارفرمایان بی‌رحم» می‌نویسد که این نوع سوءاستفاده نشان‌دهنده تمایل کارفرمایان برای افزایش احساس قدرت، شایستگی و ارزش خودشان به ضرر زیردستان است. به‌یاد دارید که در مطالعات ما، چطور افرادی که طرز فکر ثابت داشتند، می‌خواستند خود را با افرادی که بدتر از خودشان بودند، مقایسه کنند؟ اصل، همان است، اما یک تفاوت مهم وجود دارد: این کارفرمایان این قدرت را دارند که مردم را بدتر کنند و هنگامی که چنین کاری می‌کنند، احساس بهتری نسبت به خود پیدا می‌کنند.

هورستاین، پل کازاریان،[۶۷] مدیرعامل سابق سان بین-اوستر[۶۸] را توصیف می‌کند و او را «کمال‌گرا» می‌نامد، اما این حسن تعبیری برای کلمه «سوءاستفاده‌کننده» است. زمانی که زیردستانش او را ناراحت می‌کردند، او اشیای دورو برش را به سمت آن‌ها پرتاب می‌کرد. روزی، پس از اینکه حسابرس موجب رنجش آقای کازاریان شد، دید که یک ظرف آب‌پرتقال در حال پرتاب‌شدن به سمت او است.

گاهی اوقات قربانیان، افرادی هستند که از دید کارفرمایان استعداد کمتری دارند. این می‌تواند احساس برتری آن‌ها را پرورش دهد؛ اما اغلب قربانیان شایسته‌ترین افراد هستند، چراکه کسانی هستند که بزرگ‌ترین تهدید برای یک رئیس دارای طرز فکر ثابت محسوب می‌شوند. مهندس یکی از بزرگ‌ترین سازندگان هواپیما که هورنستاین با او مصاحبه کرد، درخصوص رئیس خود این گونه صحبت می‌کند: «معمولاً افرادی از میان ما که شایسته‌ترین بودند؛ مورد هدف او قرار می‌گرفتند. منظور من این است، اگر واقعاً نگران عملکرد ما باشید، نباید اقدام به تنبیه و انتقاد از کسانی کنید که بهترین عملکرد را دارند؛ اما اگر نگران صلاحیت خود باشید، این کار را می‌کنید».

هنگامی که کارفرمایان با تحقیرکردن دیگران آن‌ها را تنبیه می‌کنند، تغییری اتفاق می‌افتد. همه چیز حول محوریت خشنودکردن رئیس می‌چرخد. کالینز در کتاب «خوب به عالی»، اشاره می‌کند که در بسیاری از شرکت‌ها (شرکت‌هایی که از خوب بودن به سمت عالی‌بودن نمی‌روند یا اینکه به آنجا می‌روند ولی در آنجا باقی نمی‌مانند)، رهبر، مهم‌ترین چیزی است که افراد بدان اهمیت می‌دهند. «لحظه‌ای که رهبر به خود اجازه می‌دهد که به مهم‌ترین واقعیتی تبدیل شود که افراد بدان توجه

می‌کنند، شما به سمت سطح متوسط، یا بدترشدن پیش می‌روید» .

در دهه‌های ۶۰ و ۷۰، بانک منهتن توسط دیوید راکفلر اداره می‌شد، رهبری که بیش از حد کنترل‌کننده بود. بنا به گفته کالینز و پوراس در کتاب «ایجادشده برای دوام طولانی‌مدت» مدیرانش هر روز با ترس از نارضایتی و خرسندی او زندگی می‌کردند. در پایان هر روز، نفس راحتی کشیده و می‌گفتند: «آخیش، یک روز دیگر سپری شد و دچار مشکل نشده‌ام.» حتی با گذشت زمان طولانی از دوران اوج شکوفایی او، مدیران ارشد از سرمایه‌گذاری در ایده‌های جدید اجتناب کرده و می‌گفتند: «ممکن است دیوید آن را دوست نداشته باشد.» ری مک دونالد از باروز، کالینز و پوراس گزارش می‌کنند که علناً، مدیران را به خاطر اشتباهاتشان تا جایی به‌سخره می‌گرفتند که آن‌ها را از نوآوری بازمی‌داشتند. درنتیجه، اگرچه در مراحل اولیه صنعت کامپیوتر، باروز از ای‌بی‌ام پیشتاز بود، اما این شرکت در رقابت شکست خورد. همان اتفاق مشابه در تگزاس اینسترومنتز[۶۹] روی داد که یکی دیگر از رهبران صنعت کامپیوتر در روزهای هیجان‌انگیز اولیه بود. اگر مارک شفرد[۷۰] و فرد باسی، [۷۱] سخنرانی فردی را دوست نداشتند، داد می‌زدند و روی میز می‌کوبیدند، به سخنران توهین می‌کردند و اشیاء را پرتاب می‌کردند. جای تعجب ندارد که افراد آن‌ها، روح ابتکار عمل و نوآوری خود را از دست می‌دادند. هنگامی که کارفرمایان کنترل‌کننده و آزاردهنده می‌شوند، همه را به طرز فکر ثابت سوق می‌دهند. یعنی به‌جای یادگیری، رشد و ارتقادادن شرکت، همه نگران این موضوع می‌شوند که مورد قضاوت قرار بگیرند. این امر با نگرانی رؤسا از اینکه مورد قضاوت قرار بگیرند، شروع می‌شود، اما به ترس همه افراد از قضاوت‌شدن ختم می‌شود. بسیار دشوار است که شجاعت و نوآوری در چنین شرکت‌های که طرز فکر ثابت در سراسر آن رخنه کرده است، دوام بیاورد.

رهبران طرز فکر رشد در عمل

اندرو کارنگی[۷۲] زمانی گفت، «آرزو دارم روی سنگ قبرم چنین نوشته شود: «در اینجا مردی آرمیده است که به‌اندازه کافی عاقل بود تا مردانی را به خدمت بگیرد که بیش از او می‌دانستند» .

خب، اجازه دهید پنجره‌ها را باز کنیم و بگذاریم هوای تازه به داخل بیاید. فضای طرز فکر ثابت خفقان‌آور است. حتی زمانی که این‌گونه رهبران بسیار سرشناس هستند و با چهره‌های برتر جهان معاشرت و رفت‌وآمد می‌کنند، جهان آن‌ها بسیار کوچک و محدود به‌نظر می‌رسد، زیرا ذهن آن‌ها

همیشه متمرکز بر یک چیز است: مرا تصدیق کنید!

زمانی که وارد جهان رهبران طرز فکر رشد می‌شوید، همه چیز تغییر می کند. روشن می‌شود، گسترش می‌یابد و پر از انرژی و امکان‌پذیری می‌شود. فکر کنید، لذت‌بخش به‌نظر می‌رسد! هرگز به ذهنم خطور نکرده است که شرکتی را رهبری کنم، اما زمانی که در مورد کاری که این رهبران انجام داده بودند، یاد گرفتم؛ هیجان‌انگیزترین کار جهان به‌نظرم رسید.

من سه رهبر را از میان این رهبران انتخاب کرده‌ام تا آن‌ها را به‌عنوان نقطه مقابل رهبران طرز فکر ثابت مورد بررسی قرار دهم. من جک ولش[۷۳] از جنرال الکتریک که شخصیت برجسته‌ای است و لو گرستنر[۷۴] (مردی که ای‌بی‌ام را نجات داد) و آنه مولکاهی[۷۵] (زنی که زیراکس را دوباره زنده کرد) در تضاد با آلفرد دونالپ، دیگر فرد متبحر در ایجاد تحول را انتخاب کردم.

جک ولش، لو گرستنر و آنه مولکاهی، شگفت‌انگیز هستند، زیرا شرکت‌هایشان را متحول کردند. آن‌ها این کار را با ریشه‌کن کردن طرز فکر ثابت و جایگزین کردن فرهنگ رشد و کار گروهی انجام دادند. به‌عنوان رهبران طرز فکر رشد، آن‌ها با اعتقاد به توانایی و توسعه انسان‌ها، هم درخصوص خودشان و هم افراد دیگر شروع کردند. به‌جای استفاده از شرکت به‌عنوان وسیله‌ای برای عظمت خود، از آن به‌عنوان موتور رشد خود، کارکنان و شرکت به‌عنوان یک مجموعه استفاده کردند.

وارن بنیس گفته است که بسیاری از کارفرمایان به‌سوی مقصد هیچ کجا رفته و افراد زیردست خود را به آن سمت هدایت می کنند؛ اما این افراد این‌گونه نیستند. آن‌ها از زندگی اشرافی صحبت نمی کنند. از سفر صحبت می کنند. سفری جامع، پر از یادگیری و سرگرم‌کننده و پر از جنب‌وجوش.

جک: گوش‌دادن، باورداشتن، پرورش‌دادن

هنگامی که جک ولش در سال ۱۹۸۰ کنترل جنرال الکتریک (GE) را در دست گرفت، این شرکت ۱۴ میلیارد دلار ارزش داشت. بیست سال بعد، وال‌استریت آن را ۴۹۰ میلیارد دلار ارزش‌گذاری کرد. این شرکت باارزش‌ترین شرکت در جهان بود. مجله فورچون، ولش را «تحسین‌برانگیزترین و الهام‌بخش‌ترین مدیرعامل آن زمان نامید.... محاسبه تأثیر کلی او بر اقتصاد غیرممکن است. اما باید حاصل عملکردهای حیرت‌آور متعدد GE باشد» .

اما از نظر من، سرمقاله نیویورک‌تایمز از استیو بنت، [۷۶] مدیرعامل شرکت اینتوئت، حتی تأثیرگذارتر بود. «از زمانی که در جنرال الکتریک بودم از جک ولش درباره پرورش کارکنان یاد گرفتم.... او به‌طور مستقیم پیش کارکنان خط جلو (کارکنانی که به‌طور مستقیم در ساخت محصول درگیر هستند یا با مشتریان در ارتباط هستند) می‌رفت تا ببیند اوضاع چگونه پیش می‌رود. زمانی در اوایل دهه نود، او را در کارخانه‌ای در لوئیزویل دیدم که در آن یخچال می‌ساختند... او یک‌راست به‌سوی کارگران خط مونتاژ رفت تا بشنود چه می‌گویند. به‌عنوان مدیرعامل گفت‌وگوهای مکرری با کارکنان خط جلو انجام می‌دهم. آن را از جک یاد گرفتم.» این حکایت چیزهای زیادی می‌گوید. بدیهی است که جک مرد پرمشغله‌ای بود. مرد مهمی بود؛ اما مانند ایاکوکا، امور را از دفتر مرکزی لوکس شرکت که در آن بیشترین تماس او با پیشخدمتانی که دستکش‌های سفید به‌دست داشتند، اداره نمی‌کرد. ولش هرگز بازدید از کارخانه‌ها و شنیدن حرف‌های کارگران را متوقف نمی‌کرد. این‌ها افرادی بودند که به آن‌ها احترام می‌گذاشت، از آن‌ها یاد می‌گرفت و درنتیجه رشد می‌یافت؛ بنابراین تأکید بر کار تیمی بود و نه زندگی سلطنتی. پس از فصل «تعهد و فداکاری» و «یادداشت نویسنده» در زندگینامه ولش می‌دانید چیز متفاوتی وجود دارد. این، «من قهرمان هستمِ» ایاکوکا یا «من سوپراستار هستمِ» آلفرد دونالپ نیست، هرچند او به‌راحتی می‌توانست هر دوی آن‌ها را ادعا کند.

در عوض این است «از اینکه از اول شخص استفاده کنم، نفرت دارم. تقریباً هر کاری که در زندگی‌ام انجام داده‌ام با کمک افراد دیگر انجام شده است. لطفاً به‌یاد داشته باشید که هر باری که کلمه «من» را در این صفحات مشاهده کنید، به همه همکاران و دوستان و برخی افرادی اشاره دارد که ممکن است از قلم انداخته باشم. یا [این افراد] سفر مرا پر از لذت و یادگیری کردند. آن‌ها اغلب باعث می‌شوند که بهتر از آنچه هستم، به‌نظر برسم.» اکنون می‌بینیم که، من من من مدیرعاملانی تشنه تصدیق‌شدن، به ما رهبران طرز فکر رشد تبدیل می‌شود.

جالب اینکه قبل از اینکه ولش بتواند طرز فکر ثابت را از شرکت ریشه‌کن کند، باید ابتدا آن را در خودش ریشه‌کن می‌کرد، ولش راه طولانی پیش‌رو داشت. او همیشه رهبر نبود. یاد گرفت که باشد. در سال ۱۹۷۱، زمانی که قرار بود ارتقای شغلی بگیرد، یادداشت هشداردهنده‌ای از رئیس منابع انسانی

جنرال الکتریک دریافت کرد. او اشاره کرده بود که باوجود قوت‌های زیادی که ولش دارد، انتصاب او «خطری به‌مراتب بیش از حد معمول دارد» . او در ادامه گفت که ولش متکبر است، انتقادپذیر نیست و به‌جای تکیه بر سخت‌کوشی و کارکنان آگاه، بیشتر بر استعداد خودش تکیه دارد. این‌ها نشانه‌های خوبی نیست.

خوشبختانه، هر زمانی که به خاطر موفقیت‌هایش مغرور می‌شد، زنگ بیدارباشی دریافت می‌کرد. روزی دکتر ولش جوان، کت‌وشلوار شیکی به تن کرده بود و سوار کانورتیبل (خودروی کروکی) خود شد. سقف کانورتیبل را پایین آورد، روغن سیاه و کثیف پاشید که هم کت‌وشلوار و پینت جاب[۷۷] ماشین مورد علاقه‌اش را کثیف کرد. «در آن لحظه احساس می‌کردم که شخص بسیار مهمی هستم و این اتفاق مانند یادآوری بود و مرا به واقعیت برگرداند. این درس بزرگی بود» .

فصل کاملی با عنوان «بیش از حد شیفته خودم» وجود دارد که در مورد زمانی بود که او در حال کسب مقام بود و احساس می‌کرد که هیچ اشتباهی نخواهد کرد. سپس او کیدر، پی بادی، یک شرکت بانکداری سرمایه‌گذاری وال‌استریت که فرهنگی همانند انرون داشت را خریداری کرد. این فاجعه‌ای بود که خسارت صدها میلیون دلاری برای GE به بار آورد. «تجربه کیدر هرگز مرا رها نکرد.» او یاد گرفت که «تنها یک مرز باریک بین اعتمادبه‌نفس و غرور وجود دارد. این‌بار غرور پیروز شد و به من درسی آموخت که هرگز فراموش نخواهم کرد» .

آنچه ولش یاد گرفت این بود: اعتمادبه‌نفس واقعی «شجاعت پذیرا بودن و استقبال کردن از تغییرات و ایده‌های جدید صرف‌نظر از منبع آن‌ها است.» اعتمادبه‌نفس واقعی در عنوان، کت‌وشلوار گران‌قیمت، ماشین لوکس یا مجموعه‌ای از دستاوردها منعکس نمی‌شود. در طرز فکر شما منعکس می‌شود: آمادگی شما برای رشد.

خب، تواضع، نقطه شروع است، اما درباره مهارت‌های مدیریت چه؟

ولش با استفاده از تجربیاتش، هر روز بیش از پیش درخصوص اینکه می‌خواست چه نوع مدیری باشد، یاد می‌گرفت: مدیری دارای طرز فکر رشد، یک راهنما، نه یک قاضی. وقتی که ولش مهندس جوانی در جنرال الکتریک بود، باعث انفجار مواد شیمیایی شد که سقف ساختمانی که در آن کار می‌کرد را

منفجر کرد. درحالی که از لحاظ عاطفی متزلزل شده بود، با حالتی عصبی، صدها مایل را تا دفتر مرکزی شرکت رانندگی کرد تا با عواقب کارش روبه‌رو شود و به رئیس توضیح دهد؛ اما زمانی که به آنجا رسید، رفتاری که با او شد، رفتار حمایتی و درک کننده بود. ولش هرگز آن را فراموش نکرد. «واکنش چارلی تأثیر زیادی بر من گذاشت.... اگر افراد خوبی را مدیریت می کنیم که آن‌ها به‌وضوح بابت یک خطا خودخوری می کنند، کار ما این است که به آن‌ها دراین‌باره کمک کنیم».

او یاد گرفت که چگونه افراد را گزینش کند: به خاطر طرز فکر آن‌ها و نه سوابق آن‌ها. در ابتدا، سوابق دانشگاهی او را تحت تأثیر قرار می‌داد. ابتدا مهندسانی از دانشگاه‌های ام‌آی‌تی، پرینستون و کلتک[۷۸] استخدام کرد؛ اما پس از مدتی، متوجه شد که این مدنظر او نبود. «درنهایت یاد گرفتم که به‌واقع به دنبال کسانی بگردم که پر از شور و شوق و تمایل برای انجام کارها باشند. رزومه چیز زیادی در مورد تشنگی درونی به من نمی گوید».

سپس فرصتی برای مدیرعامل شدن به‌وجود آمد. هریک از سه نامزد باید مدیرعامل وقت را متقاعد می کرد که بهترین فرد برای این کار است. ولش براساس ظرفیتش برای رشد تلاش کرد. او ادعا نکرد که نابغه است یا بزرگ‌ترین رهبری است که تاکنون وجود داشته است. او قول توسعه داد. او این سمت را به‌دست آورد و قول خود را عملی کرد.

بلافاصله، گفتمان و کانال‌هایی برای دریافت بازخورد صادقانه راه‌اندازی کرد. به‌سرعت کار را شروع کرد و از مدیران درباره چیزهایی که در مورد شرکت دوست داشتند و نداشتند و آنچه که فکر می کردند نیاز به تغییر دارد، سؤال کرد. آن‌ها واقعاً شگفت‌زده شدند. درواقع، به حدی به چاپلوسی کارفرمایان عادت کرده بودند که حتی نمی‌توانستند ذهنشان را مشغول این‌گونه سؤالات کنند.

سپس این جمله را رواج داد: این شرکت برای رشد است نه برای خودبزرگ‌بینی.

ولش نخبه‌گرایی را تعطیل کرد که این کار کاملاً مخالف عمل رهبران طرز فکر ثابت بود. او شبی، انجمن نخبگان مدیریت اجرایی در GE را که جایی برای دیدن و دیده‌شدن افراد مهم بود، مورد خطاب قرار داد. در کمال شگفتی‌شان، به آن‌ها نگفت که چقدر فوق‌العاده هستند. به آن‌ها گفت، «نمی‌توانم هیچ ارزشی در آنچه انجام می‌دهید، بیابم.» در عوض، از آن‌ها خواست که به نقشی فکر

کنند که برای آن‌ها و شرکتشان معقولانه‌تر باشد. یک ماه بعد، رئیس انجمن با ایده جدیدی نزد ولش آمد: تبدیل انجمن به نیروهای داوطلب جامعه. بیست سال بعد، آن برنامه که تمامی کارکنان می‌توانستند در آن عضو شوند، چهل‌ودو هزار نفر عضو داشت. آن‌ها برنامه‌های آموزشی در مدارس بخش‌های فقیرنشین برگزار می‌کردند و پارک، زمین بازی و کتابخانه برای قشر نیازمند می‌ساختند. آن‌ها اکنون در حال کمک به رشد دیگران، نه رشد غرور خود بودند.

ولش از شر کارفرمایان بی‌رحم خلاص شد. ایاکوکا، کارفرمایان بی‌رحمی را که کارگران را وادار به تولید بیشتر می‌کردند، حفظ کرده یا حتی تحسین می‌نمود. این کار در راستای برآورده‌سازی نیازهای اساسی او بود. ولش اعتراف کرد که او هم اغلب این گونه بود؛ اما اکنون پیش‌بینی کرد که نمی‌تواند این کار را در سازمان انجام دهد. «در مقابل پانصد مدیر توضیح دادم که چرا در طول سال قبل از چهار فرد صاحب‌منصب در شرکت باوجود اینکه عملکرد مالی خوبی به‌دست آورده بودند، خواسته شد که شرکت را ترک کنند. از آن‌ها درخواست شد بروند چراکه در راستای ارزش‌های ما عمل نمی‌کردند.» روش مورد تأیید برای توسعه بهره‌وری از طریق نظارت و نه ایجاد ترس و وحشت بود.

و او به‌جای نبوغ فردی، کار گروهی را ارج می‌نهاد. سال‌ها، GE، همانند انرون، از مبتکر یک ایده تقدیر می‌کرد، اما اکنون ولش می‌خواست برای تیمی ارج بگذارد که ایده‌ها را به‌ثمر می‌رساند. «درنتیجه، رهبران تشویق می‌شدند که اعتبار ایده‌ها را به‌جای اینکه برای خودشان بخواهند، با کل تیم به‌اشتراک گذارند. این امر تفاوت عظیمی در چگونگی ارتباط ما با یکدیگر ایجاد کرد.» جک ولش بدون عیب و نقص نبود، اما خود را وقف رشد کرد. این ازخودگذشتگی، غرور او را تحت کنترل نگه داشت و او را در ارتباط با واقعیت و انسانیت نگه داشت.

لو: ریشه‌کن کردن طرز فکر ثابت

تا اواخر دهه هشتاد میلادی، ای‌بی‌ام، با یک استثنا، به انرون تبدیل شده بود. هیئت‌مدیره می‌دانست که دچار مشکل شده است. این مشکل، فرهنگ خودبزرگ‌بینی و نخبه‌گرایی بود. در درون شرکت، سندروم قدیمی ما سلطنتی هستیم، اما من بیش از شما سلطنتی هستم، وجود داشت. کار گروهی وجود نداشت، تنها تلاش برای به‌دست‌آوردن قدرت وجود داشت. معاملات وجود داشت، اما پیگیری در کار نبود. هیچ توجهی به مشتری نمی‌شد. اگر کسب‌وکار دچار سختی می‌شد، این شرایط احتمالاً برای کسی مهم نبود.

در سال ۱۹۹۳، آن‌ها پیش لو گرستنر[۷۹] رفتند و از او خواستند که مدیرعامل جدید شود. گرستنر قبول نکرد. آن‌ها دوباره از او درخواست کردند. «این کار را به آمریکا مدیون هستید. ما به نزد رئیس‌جمهور کلینتون خواهیم رفت و از او خواهیم خواست که با شما تماس گرفته و بگوید تا این کار را قبول کنید. لطفاً لطفاً لطفاً. ما دقیقاً همان نوع استراتژی و فرهنگ و تغییری را می‌خواهیم که در آمریکن اکسپرس و RJR ایجاد کردید».

درنهایت لو تسلیم شد، اگرچه نمی‌تواند به‌یاد بیاورد که چرا؛ اما اکنون ای‌بی‌ام رهبری داشت که رشد شخصی و ایجاد فرهنگ سازمانی که موجب رشد آن می‌شد را باور داشت. او چگونه این فرهنگ را در ای‌بی‌ام به‌وجود آورد؟

در ابتدا، همانند ولش، کانال‌های ارتباطی بالادستی‌ها و پایین‌دستی‌های شرکت را ایجاد نمود. شش روز پس از ورودش، یادداشتی به هرکدام از کارکنان ای‌بی‌ام فرستاد و به آن‌ها گفت: «در طول چند ماه آینده، قصد دارم که تا حد امکان از عملیات و ادارات دیدن کنم و هر زمان که ممکن باشد، برنامه‌ای برای دیدار با بسیاری از شما خواهم داشت تا در مورد چگونگی رشد شرکت با کمک یکدیگر صحبت کنیم».

او کتاب خود را به آن‌ها تقدیم کرد: «این کتاب به هزاران اعضای ای‌بی‌ام تقدیم می‌شود که هرگز از شرکت، همکاران و خودشان ناامید نشدند. آن‌ها قهرمانان واقعی بازآفرینی ای‌بی‌ام هستند».

همانند ولش، او نیز به نخبه‌گرایی حمله کرد. همانند انرون، کل فرهنگ به دست‌وپنجه نرم‌کردن

برای جایگاه شخصی در شرکت مربوط می‌شد. گرستنر کمیته مدیریت را منحل کرد. این کمیته نقش قدرت نهایی مدیران ای‌بی‌ام را داشت و اغلب خارج از چارچوب سلسله‌مراتب افراد عمل کرد. از نظر طرز فکر رشد، این موضوع تنها انتخاب عده کمی که چیزی برای ارائه دارند، نیست. «سلسله‌مراتب معنای خاصی برای من ندارد. بیایید در جلسات، افرادی را که می‌توانند به حل مشکلی کمک کنند صرف‌نظر از مقام آن‌ها دور هم جمع کنیم».

پس‌ازآن نوبت کار گروهی بود. گرستنر سیاستمدارانی را که غرق در توطئه‌های داخلی بودند، اخراج کرد و در عوض به افرادی که به همکاران خویش کمک می کردند، پاداش داد. او بخش‌های فروش ای‌بی‌ام را از خراب‌کردن یکدیگر نزد مشتری برای به‌دست‌آوردن سود به نفع خودشان منع کرد. مبنای پاداش‌دادن به مدیران را بیشتر براساس عملکرد کلی ای‌بی‌ام و کمتر بر مبنای عملکرد واحدهای فردی آن‌ها قرار داد. پیام این بود: ما به دنبال تاج‌گذاری چند شاهزاده نیستیم؛ نیاز داریم که به‌عنوان یک تیم کارکنیم.

همانند انرون، معامله، موضوع فریبنده‌ای بود. بقیه چیزها جزو حواشی و خسته‌کننده بودند. او خواستار و الهام‌بخش چیز بهتری بود. پیام این بود: نابغه کافی نیست. نیاز داریم که کار را به‌انجام برسانیم.

درنهایت، گرستنر روی مشتری متمرکز شد. مشتریان ای‌بی‌ام احساس عصبانیت و مورد خیانت قرارگرفتن می کردند. ای‌بی‌ام آن‌چنان در خود غرق شده بود که دیگر به نیازهای کامپیوتری که وجود داشت، عمل نمی کرد. آن‌ها درخصوص قیمت‌گذاری ناراحت بودند. از بوروکراسی حاکم در ای‌بی‌ام ناامید شده بودند. خشمگین بودند که چرا ای‌بی‌ام دریکپارچه‌سازی سیستم‌های آن‌ها کمکی نمی‌کند. در جلسه‌ای با حضور ۱۷۵ مدیر ارشد فناوری اطلاعات بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات‌متحده، گرستنر اعلام کرد که ای‌بی‌ام اکنون مشتری را در اولویت اول خود قرار خواهد داد و این گفته خود را با اعلام کاهش شدید در قیمت کامپیوترهای پردازنده مرکزی مورد حمایت قرار داد. پیام: ما به‌صورت موروثی، افراد سلطنتی نیستیم. ما به مشتریانمان خدمت می کنیم.

در پایان سه ماه دشوار ابتدایی، گرستنر کارت گزارش خود را از وال‌استریت دریافت کرد: «سهام

تفاوتی نکرده بود؛ چراکه هیچ کاری انجام نداده بود».

گرستنر رنجیده‌خاطر اما بی‌باکانه به کمپین ضد سلطنتی خود ادامه داد و ای‌بی‌ام را از «تجربه نزدیک به مرگ» آن نجات داد. این زمانی بود که دونالپ پول را برداشته و فرار کرد. کار پیش روی او؛ یعنی حفظ سیاست‌های خود تا زمانی که ای‌بی‌ام مجدداً رهبری صنعت را به‌دست بیاورد حتی سخت‌تر نیز بود؛ مانند ماراتنی بود. در آن زمانی که مجدداً ای‌بی‌ام را به افراد آن در مارس ۲۰۰۲ برگرداند، ارزش سهام آن ۸۰۰درصد افزایش یافته بود و ای‌بی‌ام «رتبه شماره یک جهان در خدمات فناوری اطلاعات، سخت‌افزار، نرم‌افزار سازمانی (به‌جز رایانه‌های شخصی) و تراشه‌های کامپیوتری سفارشی طراحی شده، با کارایی بالا بود.» به‌علاوه، ای‌بی‌ام یک‌بار دیگر تعریف‌کننده مسیر آینده صنعت بود.

آنه: آموزش، سرسختی و دلسوزی

در بدهی هفده میلیاردی فرو رفت. رتبه اعتباری آن نابود و به هدف تحقیقات SEC تبدیل شد و ارزش هر سهم آن از ۶۳. ۶۹ $ به ۴. ۴۳ $ سقوط کرد.

این، شرکت زیراکسی بود که آنه مولکاهی در سال ۲۰۰۰ به‌دست گرفت. نه‌تنها شرکت در ایجاد تنوع موفق نشده بود، بلکه حتی نمی‌توانست دستگاه‌های کپی خود را به‌فروش برساند؛ اما سه سال بعد، زیراکس چهار بخش کاملاً سودآور داشت و مجله فورچون در سال ۲۰۰۴ مولکاهی را «بهترین متحول‌کننده پس از لو گرستنر» نامید. او چگونه این کار را انجام داد؟

مولکاهی وارد روند یادگیری باورنکردنی شد و خودش را به مدیرعاملی تبدیل کرد که شرکت زیراکس برای نجات یافتن نیاز داشت. او و افراد ارشدش، مانند اورسلا برنز، مهم‌ترین اصول و جنبه‌های هر بخش کسب‌وکار را یاد گرفتند. به‌عنوان مثال، همان‌طور که نویسنده فورچون، بتسی موریس، توضیح می‌دهد، مولکاهی، درباره بدهی، موجودی، مالیات و ارز آموخته بود، بنابراین می‌توانست پیش‌بینی کند که هر تصمیمی که می گیرد چه تأثیری در ترازنامه می گذارد. در هر آخر هفته، کلاسورهای بزرگی به خانه می‌آورد و آن‌ها را مورد بررسی و مطالعه قرار می‌داد، گویی که در روز دوشنبه امتحان نهایی داشت. زمانی که کنترل را به‌دست گرفت، افراد واحدهای زیراکس نمی‌توانستند به او درباره آنچه که تا به حال داشتند، آنچه به‌فروش رسانده بودند یا اینکه چه کسی مسئول است، پاسخ‌های ساده‌ای

بدهند. او مدیرعاملی شد که پاسخ آن‌ها را می‌دانست یا می‌دانست که این پاسخ‌ها را چگونه به‌دست بیاورد.

مولکاهی سخت‌گیر بود. او به همه، حقیقت تلخ و دشواری که نمی‌خواستند بدانند را گفت، مثل اینکه مدل کسب‌وکار زیراکس قابل دوام نبود یا اینکه شرکت در آستانه ورشکستگی قرار داشت. او تا ۳۰درصد از تعداد کارمندان را کم کرد؛ اما مانند چینسا ال نبود. در عوض، با فشار احساسی تصمیم‌گیری خود مواجه شد، کارمندان را در سالن دور هم جمع کرد، با آن‌ها زمانی را صرف کرد و به آن‌ها گفت: «متأسفم.» او سخت‌گیر اما مهربان بود. درواقع، در نیمه‌های شب از خواب بیدار می‌شد و نگران می‌شد که اگر شرکت ورشکست شود چه اتفاقی برای کارمندان باقی‌مانده و بازنشستگان می‌افتد.

او به‌طور مداوم به اخلاقیات و توسعه افراد خود توجه می‌کرد، به‌طوری که حتی باوجود کاهش تعداد نیروها، حاضر به قربانی کردن بخش‌های فرهنگی منحصربه‌فرد و فوق‌العاده زیراکس نشد. زیراکس در تمامی صنعت به‌عنوان شرکتی معروف بود که جشن‌های بازنشستگی ترتیب می‌داد و مهمانی اشخاص بازنشسته را میزبانی می‌کرد. هم‌زمان با تلاش پاپای کارمندان در کنارش، او لغو افزایش درآمد آن‌ها را نپذیرفت و برای تقویت روحیه آن‌ها، روز تولدشان را به آن‌ها مرخصی می‌داد. او می‌خواست جسم و روح شرکت را نجات دهد و این کار به خاطر خودش یا خودخواهی‌اش نبود، بلکه بابت همه افرادی بود که خود را برای شرکت بیش از پیش رشد و توسعه می‌دادند.

پس از دو سال تلاش سخت، تصویر مولکاهی، در مجله تایم در کنار رهبران بدنام تیکو و ورلدکام قرار گرفت. مردانی که مسئول دو نمونه از بزرگ‌ترین فاجعه‌های مدیریت شرکت زمان ما بودند.

اما یک سال بعد می‌دانست که سخت‌کوشی‌اش درنهایت منجر به نتیجه خواهد شد و یکی از اعضای هیئت‌مدیره او یعنی مدیرعامل سابق پراکتر و گمبل، به او گفت: «هرگز فکر نمی‌کردم که بودن نامم در کنار این شرکت بار دیگر باعث افتخارم شود. من اشتباه می‌کردم».

مولکاهی در حال برنده‌شدن دوی سرعت بود (در کوتاه‌مدت داشت موفق می‌شد). بعد از آن نوبت ماراتن بود. آیا زیراکس می‌توانست در آن هم برنده شود؟ شاید به مدت طولانی بر افتخاراتش تکیه

می‌کرد، در برابر تغییرات مقاومت می‌کرد و فرصت‌های بسیاری را از دست می‌داد. یا شاید براساس طرز فکر رشد، مأموریت مولکاهی برای متحول کردن خود و شرکت، می‌توانست موجب نجات مؤسسه آمریکایی دیگری شود.

جک، لو و آنه، همگی به رشد اعتقاد داشتند و با تمام اشتیاق خدمت می‌کردند. همه آن‌ها بر این باور بودند که رهبری به رشد و شور و شوق و نه به استعداد مربوط می‌شود. رهبران طرز فکر ثابت، در پایان کار، پر از تلخی بودند، اما رهبران طرز فکر رشد پر از سپاسگزاری بودند. آن‌ها به کارکنان خود که این سفر شگفت‌انگیز را ممکن ساخته شده بود با قدردانی نگاه می‌کردند و آن‌ها را قهرمانان واقعی می‌نامیدند.

آیا مدیرعامل مترادف مرد بودن است؟

هنگامی که به کتاب‌های که در مورد مدیرعاملان یا توسط آن‌ها نوشته شده است، نگاه می‌کنید، ممکن است این‌گونه فکر کنید. رهبران خوب به عالی جیم کالینز (و در مقابل آن‌ها رهبران نه چندان بزرگ) همگی مرد بودند. شاید به این دلیل است که مردان برای مدت زمان طولانی در رأس بوده‌اند. چند سال پیش، اگر به زنان به‌عنوان رأس شرکت‌ها فکر می‌کردید، به‌شدت دچار مشکل می‌شدید. درواقع، بسیاری از زنانی که شرکت‌های بزرگ را اداره کرده‌اند درواقع مجبور بودند که یا آن شرکت‌ها را ایجاد کنند، مانند مری کی اش[۸۰] (غول سرمایه‌داری لوازم آرایشی و بهداشتی)، مارتا استوارت[۸۱] و اپرا وینفری یا آن‌ها را به‌ارث می‌بردند، مانند کاترین گراهام، رئیس سابق واشنگتن پست.

اما همه چیز شروع به تغییر کرده است. زنان در حال حاضر پست‌های کلیدی بیشتری در کسب‌وکارهای بزرگ دارند. آن‌ها مدیرعامل نه‌تنها زیراکس، بلکه ای‌بِی، هیولت پاکارد، شبکه ام تی وی ویاکوم، شرکت تایم وارنر، شرکت فناوری‌های لوسنت و رایت اید بوده‌اند. زنان رئیس یا مدیر ارشد مالی سیتی گروپ، پپسی و ورایزن بوده‌اند. درواقع، مجله فورچون، مگ ویتمن از ای‌بِی را این‌گونه نامید «شاید... بهترین مدیرعامل آمریکا از بهترین شرکت جهان.»

دارم با خودم فکر می‌کنم که آیا در عرض چند سال، قادر خواهم بود که کل این فصل را درباره زنان به‌عنوان شخصیت‌های اصلی بنویسم. از سوی دیگر، امیدوارم که این‌گونه نشود. امیدوارم که در چند

سال آینده، پیداکردن رهبران دارای طرز فکر ثابت چه مرد و چه زن، در رأس مهم‌ترین شرکت‌های ما دشوار باشد.

مطالعه فرآیندهای گروهی

محقق، رابرت وود و همکارانش، مطالعه ارزشمند دیگری انجام دادند. این بار آن‌ها گروه‌های مدیریتی ایجاد کردند که شامل سی گروه سه نفره بود. نیمی از گروه‌ها دارای سه نفر با طرز فکر ثابت و نیم دیگر دارای سه نفر با طرز فکر رشد بودند.

آن‌هایی که طرز فکر ثابت داشتند بر این باور بودند که افراد توانایی‌های مدیریتی ثابت و معینی دارند و نمی‌توانند کار زیادی برای تغییر آن انجام دهند. در مقابل، کسانی که طرز فکر رشد داشتند، باور داشتند که افراد همیشه می‌توانند مهارت‌های اولیه خود را برای مدیریت دیگر افراد به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر دهند. بنابراین یک گروه فکر می کرد که شما یا آن را دارید یا ندارید. گروه دیگر فکر می کردند که مهارت شما می‌تواند با کسب تجربه رشد کند.

هر گروه در چند هفته‌ای که به آن‌ها داده شده بود، به‌طور مشترک با یکدیگر به کاری می‌پرداختند که پیش از این درخصوص آن صحبت کردم: کار مدیریتی پیچیده‌ای که در آن سازمانی شبیه‌سازی‌شده یعنی یک شرکت مبلمان را اداره کردند. اگر به‌یاد داشته باشید، در این کار افراد باید می فهمیدند که به چه طریق اشخاص را با شغلشان تطابق دهند و چگونه برای ایجاد حداکثر بهره‌وری به آن‌ها انگیزه بدهند؛ اما این‌بار افراد می‌توانستند، به‌جای کارکردن به‌صورت جداگانه، در مورد انتخاب‌هایشان و بازخوردهایی که دریافت می کردند بحث و گفت‌وگو کنند و به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری‌های خود با یکدیگر کار کنند.

گروه‌های طرز فکر رشد و ثابت، با توانایی مشابهی آغاز کردند، اما با گذشت زمان، گروه طرز فکر رشد به‌وضوح نسبت به آن‌هایی که طرز فکر ثابت داشتند، عملکرد بهتری نشان داد و با گذشت زمان طولانی‌تری از همکاری گروه‌ها با یکدیگر، این تفاوت بیشتر نیز شد. یک‌بار دیگر، کسانی که طرز فکر رشد داشتند از اشتباهات و بازخوردها، به‌مراتب بهره بیشتری نسبت به افراد طرز فکر ثابت بردند؛ اما آنچه که حتی بیشتر جالب‌توجه بود این بود که چگونه این گروه‌ها عمل کردند. اعضای گروه‌های طرز فکر رشد، در حین صحبت درباره تصمیمات مدیریتی خود، نظرات صادقانه خود را بیان کرده و آشکارا عدم موافقت خود را ابراز می کردند. همه افراد، بخشی از فرآیند یادگیری بودند. در گروه طرز فکر ثابت

که نگرانی آن‌ها این بود که چه کسی باهوش یا کندذهن است و درصورت عدم تأیید ایده‌هایشان دچار اضطراب می‌شدند، چنین بحث‌های سازنده و آزاد اتفاق نیفتاد. در عوض، بیشتر شبیه گروه فکری یا گروه‌زدگی[۸۲] بود.

گروه فکری در مقابل ما فکر می کنیم.

در اوایل دهه هفتاد میلادی، ایروینگ جنیس، [۸۳] اصطلاح گروه فکری را عمومیت داد. این زمانی است که همه افراد گروه، به‌طور یکسان فکر می کنند. هیچ کس مخالفت نمی کند. هیچ کس موضع انتقادی ندارد. این امر می‌تواند به تصمیمات فاجعه باری منجر شود و همان‌طور که مطالعه وود نشان می‌دهد، این امر اغلب از دل طرز فکر ثابت به‌وجود می‌آید.

گروه فکری زمانی ممکن است رخ دهد که افراد ایمان نامحدودی به رهبر بااستعداد و نابغه دارند. این چیزی است که به عملیات خلیج خوک‌ها[۸۴]، طرح مخفی و ناقص امریکا برای حمله به کوبا به‌منظور سرنگونی کاسترو منجر شد. مشاوران معمولاً دانا و زیرک رئیس جمهور کِنِدی، قضاوت خود را به حالت تعلیق درآوردند. چرا؟ چون فکر می کردند که کندی، فوق‌العاده است و هر کاری که انجام دهد به موفقیت منتهی می‌شود.

به گفته آرتور شلزینگر، یکی از افراد نزدیک به او، مردان اطراف کندی ایمان بی کرانی به توانایی و شانس او داشتند. «از سال ۱۹۵۶ همه چیز برای او به‌خوبی پیش رفته بود. او در نامزدی و انتخابات برخلاف همه احتمالات برنده شده بود. همه اطرافیانش فکر می کردند که او دارای اعجاز دستان میداس[۸۵] است و همه چیز را به طلا تبدیل می کند و هیچ وقت شکست نمی‌خورد».

شلزینگر همچنین گفت: «اگر یکی از مشاوران ارشد مخالف اقدام مخاطره‌آمیز بود، معتقدم که کندی نظر او را در نظر نمی گرفت. هیچ کس علیه او صحبت نمی کرد». وینستون چرچیل برای جلوگیری از رخ‌دادن این اتفاق برایش، بخش خاصی را راه‌اندازی کرد. دیگران ممکن است از شخصیت پر ابهت او بترسند، اما جیم کالینز می گوید که کار این گروه این بود که به چرچیل، بدترین خبرها را اطلاع بدهد. سپس چرچیل می‌توانست شب‌ها به‌خوبی بخوابد، چراکه می‌دانست دچار امنیت کاذب گروه فکری نشده است.

گروه فکری ممکن است هنگامی اتفاق بیفتد که گروه، شیفتهٔ استعداد و برتری‌شان می‌شوند. در انرون، مدیران معتقد بودند که باهوش هستند، بنابراین همه ایده‌های آن‌ها عالی است. هیچ چیز هرگز اشتباه پیش نخواهد رفت. یکی از مشاوران خارجی همواره از افراد انرون سؤال می کرد، «فکر

می کنید در کدام نقطه آسیب‌پذیر هستید؟» هیچ کس به او پاسخی نداد. هیچ کس حتی سؤال او را درک نکرد. یک رهبر اجرایی می گوید: «به نقطه‌ای رسیده بودیم که فکر می کردیم ضد گلوله و آسیب‌ناپذیر هستیم».

آلفرد پی. اسلون، [۸۶] مدیرعامل سابق جنرال موتورز، تضاد خوبی ارائه می کند. او گروهی از سیاست‌گذاران سطح بالا را رهبری می کرد که به‌نظر می‌رسید، به‌اجماع رسیده بودند. اسلون گفت: «آقایان، متوجه شدم که همه ما در مورد این تصمیم در توافق کامل هستیم. پیشنهاد می کنم که بحث بیشتر درباره این موضوع را تا جلسه بعدی به تعویق بیندازیم تا زمانی برای ایجاد اختلاف‌نظر به خودمان داده باشیم و شاید درک درستی از ماهیت واقعی تصمیمی که گرفته‌ایم، به‌دست بیاوریم».

هرودوت، نویسنده قرن پنجم قبل از میلاد، گزارش داد که ایرانیان باستان نسخه‌ای از تکنیک‌های اسلون را برای جلوگیری از گروه فکری یا گروه‌زدگی استفاده می کردند. هر زمان که گروهی در حال مستی تصمیمی می گرفت، سپس آن را در حالت هوشیاری مورد تجدیدنظر قرار می‌دادند.

همچنین گروه‌زدگی زمانی می‌تواند اتفاق بیفتد که یک رهبر طرز فکر ثابت، مخالفت و دگراندیشی را مورد مجازات قرار دهد. افراد ممکن است به تفکر انتقادی ادامه بدهند، اما آن را به‌طور آزادانه بیان نخواهند کرد. ایاکوکا سعی می کرد تا افرادی را که از ایده‌ها و تصمیم گیری‌های او انتقاد می کردند، ساکت کند (و یا از شر آن‌ها خلاص شود). هیچ کس اجازه نداشت با او مخالفت کند و هم‌زمان کرایسلر و اتومبیل‌هایش هر روز بیش از پیش سهم بازار را از دست دادند.

از سوی دیگر، دیوید پاکارد، به یکی از کارمندانش به دلیل مخالفت با او مدالی اعطا کرد. یکی از بنیان گذاران هیولت پاکارد این داستان را می گوید. سال پیش در آزمایشگاه هیولت پاکارد، آن‌ها به مهندس جوانی گفتند که از کارکردن روی نمایشگری که در حال توسعه آن بود، دست بکشد. در پاسخ، این مهندس جوان به «تعطیلات رفت» و به اطراف کالیفرنیا مسافرت کرده و به مشتریان بالقوه سر زد تا نمایشگر را به آن‌ها نشان دهد و میزان علاقه آن‌ها را بسنجد. مشتریان این نمایشگر را دوست داشتند، مهندس جوان کار روی آن را ادامه داد و سپس به هر نحوی که بود مدیر خود را متقاعد کرد که آن را تولید کند. شرکت بیش از هفده هزار عدد از نمایشگرهای او را به‌فروش رساند و به درآمد

فروش سی‌وپنج میلیون دلاری دست پیدا کرد. بعداً، در جلسه مهندسان هیولت پاکارد، پاکارد به این مرد جوان مدالی به خاطر «تحقیر و بی‌اعتنایی فوق‌العاده فراتر از حد انتظار وظیفه مهندسی» اعطا کرد.

طرز فکر ثابت به شیوه‌های بسیاری وضعیت گروه فکری ایجاد می‌کند. رهبران به‌عنوان خدایان دیده می‌شوند که هرگز اشتباه و خطا نمی‌کنند. گروه خود را صرف استعداد و قدرت‌های ویژه می‌کند. رهبران برای تقویت خودخواهی خود، مخالفان را سرکوب می‌کنند یا کارکنان که به دنبال تصدیق‌شدن از سوی رهبران هستند، از آن‌ها تبعیت می‌کنند. به همین دلیل بسیار مهم است که در مواقع تصمیم‌گیری‌های مهم، در طرز فکر رشد باشیم. همان‌طور که رابرت وود در مطالعه خود نشان داد، طرز فکر رشد با رهاکردن افراد از توهمات یا فشارهای توانایی ثابت، به بحث کامل و آزادانه درخصوص اطلاعات و بهبود تصمیم‌گیری منجر می‌شود.

رهبران متولد می‌شوند و یا ساخته می‌شوند؟

وقتی که وارن بنیس با رهبران بزرگ مصاحبه کرد، «همه آن‌ها موافق بودند که رهبران ساخته می‌شوند و به‌دنیا نمی‌آیند و بیش از هر وسیله خارجی دیگر، توسط خودشان ساخته می‌شوند.» بنیس گفت: «به اعتقاد من... هر فردی در هر سن و شرایطی، قادر به تحول و دگرگونی خود است.» نه به این معنا که همه تبدیل به یک رهبر خواهند شد. متأسفانه، بسیاری از مدیران و حتی مدیرعاملان تبدیل به رئیس می‌شوند نه رهبر. آن‌ها به‌جای متحول کردن خود، کارکنان و سازمانشان، قدرت را به‌کار می‌برند.

چرا این گونه است؟ جان زنگر و جوزف فولکمن اشاره می‌کنند زمانی که بسیاری از افراد برای نخستین‌بار مدیر می‌شوند، وارد یک دوره آموزشی بزرگ می‌شوند. آن‌ها آموزش زیادی دریافت می‌کنند. تفکرات جدیدی به روی آن‌ها گشوده می‌شود و به‌شدت و به مدت زیادی در مورد نحوه انجام کارشان فکر می‌کنند. آن‌ها به دنبال توسعه می‌باشند؛ اما زمانی که اصول اولیه را یاد گرفتند، تلاش برای پیشرفت را متوقف می‌کنند. این ممکن است در نظر آن‌ها همانند دردسر بزرگی باشد یا ممکن است نبینند که پیشرفت آن‌ها را به کجا خواهد برد. آن‌ها به‌جای اینکه خود را به رهبر تبدیل کنند، از انجام‌دادن شغل خود راضی می‌شوند.

یا همان‌طور که مورگان مک کال استدلال می‌کند، بسیاری از سازمان‌ها به استعداد طبیعی اعتقاد دارند و به دنبال افرادی که توانمندی توسعه دارند، نمی‌روند. این سازمان‌ها نه‌تنها رهبران احتمالی زیادی را از دست می‌دهند، بلکه اعتقاد آن‌ها به استعداد طبیعی ممکن است باعث سرکوب‌شدن همان افرادی شود که فکر می‌کنند استعداد طبیعی دارند و آن‌ها را به افراد غیر یادگیرنده متکبر و دفاعی تبدیل کنند. درس این است: سازمانی ایجاد کنید که توسعه توانایی‌ها را ارج نهاده و تماشا کنید که چگونه رهبران پدیدار می‌شوند.

طرز فکر خود را رشد دهید

محل کار شما طرز فکر ثابت دارد یا طرز فکر رشد؟ آیا فکر می‌کنید که افراد فقط شما را قضاوت می‌کنند یا به شما کمک می‌کنند تا رشد کنید؟ شاید بتوانید سعی کنید آن را به محلی تبدیل کنید که

طرز فکر رشد بیشتری در آن جریان داشته باشد، با خودتان شروع کنید. آیا راه‌هایی وجود دارد که در برابر اشتباهاتتان حالت تدافعی کمتری داشته باشید؟ آیا می‌توانید از بازخوردهایی که دریافت می‌کنید سود بیشتری به‌دست آورید؟ آیا راهی وجود دارد که بتوانید تجارب یادگیری بیشتری برای خودتان ایجاد کنید؟

رفتار شما نسبت به افراد دیگر در محل کار چگونه است؟ آیا رئیسی هستید که طرز فکر ثابت دارد و بیش از رفاه کارکنان، بر قدرت خویش متمرکز شده است؟ آیا با تحقیر دیگران سعی در تحکیم موقعیت خود می‌کنید؟ آیا تاکنون سعی کرده‌اید تا کارمندانی را که عملکرد عالی دارند به این دلیل که تهدیدی برای شما محسوب می‌شوند، کم‌رنگ جلوه دهید؟

راه‌هایی را مورد بررسی قرار دهید تا بتوانید به کارکنان خود در توسعه شغلی آن‌ها کمک کنید: کارآموزی؟ کارگاه‌های آموزشی؟ جلسات مربیگری؟ به این فکر کنید که چگونه می‌توانید کارکنان خود را به‌عنوان همکاران خود و به‌عنوان یک تیم ببینید و با آن‌ها بر این اساس رفتار کنید. لیستی از استراتژی‌ها را تهیه کنید و آن‌ها را موردبررسی قرار دهید. حتی اگر در حال حاضر خودتان را به‌عنوان رئیسی با طرز فکر رشد می‌بینید این کارها را انجام دهید. پشتیبانی به‌جا و بازخوردهای رشددهنده هیچ‌گاه زیان‌آور نیستند.

اگر شرکتی را اداره می‌کنید، آن را از نظر طرز فکر مورد بررسی قرار دهید. آیا نیاز است که همانند لو گرستنر در آن عمل کنید؟ به‌طور جدی فکر کنید که چگونه می‌توانید نخبه‌گرایی را ریشه‌کن کنید و فرهنگ خودآزمایی، ارتباطات آزادانه و کار گروهی را در آن ایجاد کنید. کتاب بسیار عالی گرستنر با عنوان: چه کسی می‌گوید فیل‌ها نمی‌توانند برقصند؟ را بخوانید تا ببینید که چگونه این کار انجام می‌شود.

آیا محل کار شما به ترویج گروه فکری می‌پردازد؟ اگر چنین است، کل فرآیند تصمیم‌گیری دچار مشکل است. راه‌هایی برای پرورش دیدگاه‌های جایگزین و انتقاد سازنده ایجاد کنید. افراد را به ایفای نقش مدافع شیطان بگمارید تا دیدگاه‌های مخالف به‌دست آورید، بنابراین می‌توانید ضعف‌های خود را ببینید. افراد را برای به‌راه‌انداختن بحث‌هایی که جنبه‌های مختلف مسئله را مورد بحث قرار

می‌دهند، تشویق کنید. یک صندوق پیشنهادهای بی‌نام داشته باشید که کارمندان حتماً به‌عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. به‌یاد داشته باشید، افراد می‌توانند درعین‌حال هم متفکران مستقل و هم بازیکنان یک تیم باشند. به آن‌ها در ایفای هر دوی این نقش‌ها کمک کنید.

فصل ۶) روابط: طرز فکرها در روابط عاشقانه

اینکه مسیر عشق واقعی هیچ‌وقت هموار نیست به چه معناست؟ خب، البته مسیر رسیدن به عشق واقعی هم چندان هموار نیست... این مسیر اغلب با ناامیدی‌ها و دل‌شکستگی‌ها آکنده شده است. برخی از افراد به این تجربیات اجازه می‌دهند که آن‌ها را زخمی کرده و از شکل گیری روابط رضایت‌بخش آن‌ها در آینده جلوگیری کند. دیگران قادر به التیام و ادامه حرکت هستند. چه چیزی آن‌ها را از هم متمایز می‌کند؟ برای پی‌بردن به این موضوع، بیش از یک‌صد نفر را دعوت کردیم و از آن‌ها خواستیم در مورد طردشدن‌های وحشتناک خود به ما بگویند.

زمانی که برای نخستین‌بار به نیویورک آمدم، فوق‌العاده تنها بودم. یک نفر را هم نمی‌شناختم و کاملاً احساس می‌کردم که به اینجا تعلق ندارم. پس از حدود یک سال بدبختی، با جک ملاقات کردم. اگر بگویم که ما فوراً به هم علاقه‌مند شدیم و احساس کردیم که برای همیشه همدیگر را می‌شناختیم، بیراه نگفته‌ام. هنوز مدت زیادی نبود که با هم زندگی می‌کردیم همه کارها را با هم انجام می‌دادیم. فکر می‌کردم که تمام زندگی‌ام را با او خواهم گذراند و او هم احساس مشابهی داشت. دو سال واقعاً شاد سپری شد. سپس روزی به خانه آمدم و یادداشتی پیدا کردم. او گفت که مجبور است برود و سعی نکنم او را پیدا کنم. او حتی نامه را با عشق امضا نکرده بود. هرگز خبری از او نشنیدم. گاهی اوقات هنگامی که تلفن زنگ می‌خورد هنوز هم فکر می‌کنم شاید او باشد.

انواع مختلف چنین داستان‌هایی را بارها و بارها شنیده‌ایم. مردم دارای هر دو طرز فکر، داستان‌هایی مانند این را می‌گویند. تقریباً همه، زمانی عاشق شده‌اند و صدمه دیده‌اند. آنچه که به‌طور چشمگیری متفاوت است نحوه برخورد آن‌ها با این قضیه است.

پس از اینکه آن‌ها داستان‌هایشان را برای ما بازگو کردند، از آن‌ها سؤالات مکرری پرسیدیم: چه معنایی برای شما داشت؟ چگونه با آن برخورد کردید؟ به چه چیزی امیدوار بودید؟

افرادی که طرز فکر ثابت داشتند، احساس می‌کردند مورد قضاوت قرار گرفته‌اند و برچسب طردشدن خورده‌اند. اینکه برای همیشه برچسب خورده‌اند. مثل این است که حکمی صادر شده است و علامتی روی پیشانی آن‌ها خورده است: **غیرقابل دوست داشتن!** و به حملات زبانی و جسمی متوسل

می‌شوند.

چراکه طرز فکر ثابت، هیچ راهکاری برای التیام زخم‌هایشان به آن‌ها نمی‌دهد، همه آنچه که می‌توانند انجام دهند این است که امیدوار باشند که به کسی که به آن‌ها زخم زده، زخم وارد کنند. لیدیا، زنی که در داستان بالا بود، به ما گفت که احساسات تلخ شدید و طولانی‌مدتی داشته است: «اگر فرصتی پیش می‌آمد، به‌سوی او برمی گشتم و به هر طریقی که بتوانم به او آسیب می‌زدم. او سزاوار آن است» .

درواقع، هدف شماره یک افراد دارای طرز فکر ثابت، بلند و واضح است. انتقام. همان‌طور که مردی گفت: «زمانی که مرا ترک کرد ارزش‌های مرا با خودش برد. روزی نمی گذرد که به این فکر نکنم چطور او را وادار به پس‌دادن تاوان کاری کنم که انجام داد.» در طول تحقیق، از یکی از دوستانم که طرز فکر ثابت داشت، درباره علت طلاقش پرسیدم. هرگز آنچه را که گفت فراموش نمی کنم. «اگر قرار بود بین شادبودن خودم و بدبختی او یکی را انتخاب کنم، قطعاً بدبختی او را انتخاب می کردم» .

فردی که عبارت «انتقام شیرین است» ـ ایده‌ای که از طریق انتقام به رستگاری می‌رسید ـ را ابداع کرد حتماً طرز فکر ثابت داشته است، چراکه افراد با طرز فکر رشد تمایلی بدان ندارند. همه داستان‌هایی که گفتند غم‌انگیز بود، اما واکنش‌های آن‌ها خیلی متفاوت بوده است.

برای آن‌ها، این به معنای درک کردن، بخشیدن و ادامه‌دادن بود. اگرچه اغلب بابت آنچه که اتفاق افتاده بود عمیقاً صدمه دیدند، اما می خواستند از آن یاد بگیرند: «آن رابطه و چگونگی به‌پایان‌رسیدن آن، واقعاً اهمیت برقراری ارتباط را به من آموخت. قبلاً فکر می کردم که عشق بر همه چیز فاتح می‌شود، اما در حال حاضر می‌دانم که به کمک زیادی نیاز دارم» . همین مرد در ادامه گفت: «همچنین یاد گرفتم که چه کسی برای من مناسب است. حدس می‌زنم که هر رابطه‌ای، چیزهای بیشتری در مورد اینکه چه کسی مناسب شماست به شما می‌آموزد» .

اصطلاحی فرانسوی وجود دارد که می گوید: «برای درک همه چیز باید همه را بخشید» البته، این معنای گسترده‌ای دارد، اما مکان خوبی برای شروع است. برای افراد با طرز فکر رشد، هدف شماره یک بخشش بود. همان‌طور که زنی گفت: «من قدیس نیستم، اما برای آرامش فکری خودم، باید

ببخشم و فراموش کنم. او به من آسیب روحی زد؛ اما زندگی پیش رویم منتظر من است و اگر بخواهم در گذشته زندگی کنم، نفرین‌شده خواهم بود. روزی فقط گفتم آرزوی موفقیت برای او و برای خودم دارم».

چنین افرادی به خاطر طرز فکر رشد خود، به‌طور همیشگی احساس برچسب خوردن نمی‌کنند. به همین دلیل، سعی کردند که نکته مفیدی در مورد خودشان و روابطشان یاد بگیرند، چیزی که به آن‌ها در راستای داشتن تجربه بهتری در آینده کمک کند و می‌دانستند که چگونه به حرکت خود ادامه دهند و آن آینده را در آغوش بگیرند.

دختر عموی من، کتی، مظهر طرز فکر رشد است. چند سال پیش، پس از بیست‌وسه سال ازدواج، شوهرش او را ترک کرد. پس‌ازآن، شرایط بدش، با تصادفی که به پای او صدمه زد، بدتر شد. شنبه شبی که به‌تنهایی در خانه نشسته بود، به خودش گفت، «اگر در اینجا بنشینم و برای خودم احساس تأسف کنم، نفرین‌شده خواهم بود!» (شاید این عبارت باید مانترا (ذکرِ) طرز فکر رشد باشد.) سپس او به کلاس رقص رفت (باوجود پایش و همه مشکلات) که در آنجا همسر آینده‌اش را ملاقات کرد.

خانواده کنتوس، سنگ تمام گذاشته بودند. نیکول کنتوس، در لباس عروسی نفیس خود و سوار بر رولز رویس به کلیسا رسید. اسقف اعظم در داخل منتظر بود تا مراسم را برگزار کند و صدها نفر از دوستان و بستگان از سراسر جهان حضور داشتند. همه چیز عالی بود تا زمانی‌که ساقدوش داماد نزد نیکول رفت و به او خبر را گفت. داماد نخواهد آمد. می‌توانید شوک و درد را تصور کنید؟

خانواده که در فکر صدها مهمانان بودند، تصمیم به برگزاری مراسم پذیرایی و شام گرفتند. سپس به دور نیکول جمع شدند و از او پرسیدند که چه می‌خواهد بکند. او در عمل شجاعانه‌ای، لباس سیاه کوتاهی پوشید، به مهمانی رفت و با آهنگ «من زنده خواهم ماند» رقصید. این رقصی نبود که او پیش‌بینی آن را کرده بود، اما این رقص او را به نماد بی‌پروایی و شجاعت در مطبوعات ملی روز بعد تبدیل کرد. نیکول مانند بازیکن فوتبالی بود که راه را اشتباه دویده باشد. این اتفاقی بود که می‌توانست تحقیرش کند. در عوض تبدیل به چیزی شد که باعث توسعه او شد.

جالب است. نیکول بارها و بارها در مورد درد و ضربه روحی که در روز عروسی خورده بود، صحبت

کرد، اما هرگز کلمه تحقیرشده را به‌کار نبرد. اگر خودش را قضاوت می‌کرد، احساس ناقص و بی‌ارزش بودن و نیز حقیرشدن می‌کرد که باید فرار کرده و پنهان می‌شد. در عوض، درد خوب و نابش، او را قادر ساخت که خود را با عشق دوستان و بستگان احاطه کند و روند التیام و شفا را شروع کرد.

به‌هرحال چه اتفاقی برای داماد افتاده بود؟ همان‌طور که معلوم شد، او به ماه‌عسل رفته و به‌تنهایی با عجله به تاهیتی پرواز کرده بود. چه اتفاقی برای نیکول افتاد؟ چند سال بعد، در همان لباس عروسی و همان کلیسا، او با مرد بسیار خوبی ازدواج کرد. آیا او می‌ترسید؟ نه او می‌گوید: «می‌دانستم که او در آنجا حاضر خواهد بود.»

هنگامی که به چگونگی زخم‌خوردن و عصبانی و ناراحت‌شدن افراد با طرز فکر ثابت از طردشدن فکر می‌کنید، جای شگفتی نخواهد بود که ببینید بچه‌هایی با طرز فکر ثابت، آن‌هایی هستند که به متلک، با قلدری و با افکار خشونت‌آمیز واکنش نشان می‌دهند. بعداً به این موضوع خواهم پرداخت.

روابط متفاوت است

در مطالعه‌ای در مورد افراد بااستعداد، بنیامین بلوم پیانیست کنسرت‌ها، مجسمه‌سازان، شناگران المپیک، بازیکنان تنیس، ریاضی‌دانان و متخصصین مغز و اعصاب را در پژوهش خود جای داد؛ اما افرادی که در روابط میان‌فردی بااستعداد بودند شامل این گروه نبودند. او چنین برنامه‌ریزی کرده بود. گذشته از همه این‌ها، حرفه‌های بسیاری وجود دارند که در آن‌ها مهارت‌های فردی نقش کلیدی ایفا می کند، مثل معلمان، روان‌شناسان، مدیران، دیپلمات‌ها؛ اما مهم نیست بلوم چقدر سخت تلاش کرد، او نتوانست روشی برای اندازه‌گیری توانایی‌های اجتماعی پیدا کند که در مورد آن توافق وجود داشته باشد.

گاهی اوقات حتی مطمئن نیستیم که این یک توانایی است. هنگامی که افرادی با مهارت‌های فردی برجسته را می‌بینیم، واقعاً به آن‌ها به‌عنوان افراد بااستعداد نگاه نمی کنیم. از آن‌ها به‌عنوان افراد جذاب یاد می کنیم. هنگامی که یک رابطه عالی ازدواج را می‌بینیم، نمی گوییم که این افراد این رابطه درخشان را ساخته‌اند. می گوییم آن‌ها آدم‌های خوبی هستند یا زوج خوبی هستند. معنای این چیست؟

به این معنا که به‌عنوان یک جامعه، مهارت‌های ارتباطی را درک نمی کنیم. با این شرایط، همه چیز در روابط افراد در موقعیت خطر قرار دارد. شاید به همین دلیل است که هوش هیجانی دانیل گلمن چنان سروصدایی و واکنش‌هایی را به‌وجود آورده است. او گفت: مهارت‌های اجتماعی-عاطفی وجود دارد و می‌توانم به شما بگویم آن‌ها چیستند.

طرز فکرها بعد دیگر هستند. آن‌ها حتی بیشتر به ما کمک می کنند که درک کنیم چرا مردم اغلب مهارت‌هایی را که نیاز دارند، یاد نمی گیرند و از مهارت‌هایی که دارند، استفاده نمی کنند. چرا افراد امیدوارانه خود را به روابط جدید پرت می کنند و تنها خودشان را تضعیف می کنند. چرا عشق اغلب به میدان جنگی تبدیل می‌شود که به‌کرات قربانی می‌دهد و از همه مهم‌تر، آن‌ها به ما در درک اینکه چرا برخی از مردم قادر هستند روابط پایدار و رضایت‌بخش ایجاد کنند، کمک می کند.

طرز فکرها عاشق می‌شوند.

تاکنون، داشتن طرز فکر ثابت بدین معنا بود که باور داشته باشیم ویژگی‌های شخصی ما ثابت هستند؛ اما در روابط، دو چیز دیگر وارد تصویر می‌شوند، شریک شما و خود رابطه. اکنون می‌توانید در مورد سه چیز، طرز فکر ثابت داشته باشید. می‌توانید این باور را داشته باشید که ویژگی‌های شما ثابت هستند، ویژگی‌های شریک زندگی شما ثابت است و ویژگی‌های رابطه شما ثابت است و ذاتاً خوب یا بد است، قرار است این گونه باشد یا این گونه نباشد. اکنون، همه این چیزها آماده قضاوت‌شدن هستند.

طرز فکر رشد می‌گوید همه این چیزها می‌تواند رشد کند. همه، یعنی شما، شریک زندگی‌تان و ارتباط شما قابلیت رشد و تغییر را دارد.

در طرز فکر ثابت، ایده‌آل به معنای سازگاری فوری، بی‌عیب و نقص و دائمی است. همان‌طور که قرار بود باشد؛ مانند سوار اسب شدن و رفتن به‌سوی غروب زیبای خورشید پس از حل مشکلات در پایان فیلم‌ها؛ مثل «آن‌ها همیشه بعد از آن به‌خوبی و خوشی زندگی کردند» .

بسیاری از افراد می‌خواهند احساس کنند که رابطه آن‌ها خاص است و فقط مشکلات اندکی اتفاقی روی می‌دهند. این خوب به‌نظر می‌رسد. پس مشکل طرز فکر ثابت چیست؟ دو مشکل وجود دارد.

۱. اگر برای رسیدن به آن مجبور شوید به‌سختی تلاش کنید، پس قرار نیست که وجود داشته باشد.

یکی از مشکلات این است که افراد با طرز فکر ثابت انتظار دارند که همه چیزهای خوب به‌طور خودکار اتفاق بیفتد؛ یعنی طرفین برای کمک به یکدیگر و حل مشکلات خود یا به‌دست‌آوردن مهارت‌ها تلاش نخواهند کرد. این یعنی که این امر به طرزی جادویی از طریق عشق آن‌ها رخ خواهد داد، به شیوه‌ای که برای زیبای خفته اتفاق افتاد و توسط بوسه شاهزاده از کما نجات یافت یا به شیوه سیندرلا که زندگی پر از بدبختی او به‌طور ناگهانی توسط شاهزاده‌اش دگرگون شد.

دوستان شارلین به او درباره مکس، نوازنده جدید شهر گفتند. او برای نواختن ویولن سل همراه با ارکستر سمفونیک آمده بود. شب بعد، شارلین و دوستانش برای تماشای اجرای ارکستر رفتند و زمانی که پس‌ازآن به پشت صحنه رفتند، مکس دست شارلین را گرفت و گفت: «دفعه بعد، بیا دیدارمان را طولانی‌تر کنیم.» شارلین شیفته حال و هوای مشتاقانه و عاشقانه او شده و او شیفته نگاه

جذاب و عجیب شارلین! همان‌طور که بیرون می‌رفتند، شدت آن افزایش می‌یافت. به‌نظر می‌رسید که یکدیگر را عمیقاً درک می‌کنند. از چیزهای مشابهی لذت می‌بردند، غذا و تجزیه‌وتحلیل آدم‌ها، مسافرت. آن‌ها فکر می‌کردند: کل زندگی من کجا بودی؟

هرچند، در طول زمان، مکس، شخصی دمدمی‌مزاج شد. درواقع، این چیزی بود که از اول بود. فقط در ابتدا آن را نشان نداده بود. زمانی که خلق‌وخوی بدی داشت، می‌خواست که تنها باشد. شارلین می‌خواست در مورد آنچه که او را آزار می‌داد، صحبت کند، اما این کار باعث اذیت او می‌شد. او با زور و اجبار بیشتر و بیشتر اصرار می‌کرد «فقط مرا تنها بگذار». بااین‌حال، شارلین احساس رانده شدن می‌کرد.

به‌علاوه، این تغییر خلق‌وخوی او همیشه در زمان‌های مناسب اتفاق نمی‌افتاد. گاهی اوقات زن و شوهر برای بیرون‌رفتن برنامه‌ریزی کرده بودند. گاهی اوقات برنامه صرف شام ویژه‌ای به‌صورت دونفره داشتند. درهرصورت یا مکس نمی‌خواست آن کار را انجام دهد یا او (شارلین) مجبور بود سکوت عبوسانه او را در طول شب تحمل کند. اگر سعی می‌کرد گفت‌وگوی آرامی داشته باشد، مکس از او ناامید می‌شد: «فکر کردم مرا درک می‌کنی».

دوستانشان می‌دیدند که تا چه اندازه آن‌ها به یکدیگر اهمیت می‌دهند و از آنان خواستند تا روی این مشکل کار کنند؛ اما هر دوی آن‌ها، با غم و اندوه بزرگی احساس می‌کردند که اگر رابطه آن‌ها درست بود، آن‌ها مجبور نبودند به‌سختی به خاطر آن تلاش کنند. اگر رابطه درستی بود، باید کاملاً قادر به درک و احترام به نیازهای یکدیگر بودند. به‌طوری‌که کم‌کم نسبت به هم سرد شدند و درنهایت از هم جدا شدند.

در طرز فکر رشد، ممکن است شعله هیجان‌انگیز اولیه همچنان وجود داشته باشد، اما افراد این طرز فکر انتظار سحر و جادو ندارند. آن‌ها اعتقاد دارند که یک رابطه خوب و پایدار از طریق تلاش و کنترل قدم به قدم تفاوت‌های اجتناب‌ناپذیر به‌وجود می‌آید.

اما افراد با طرز فکر ثابت، پذیرای آن نیستند. آیا این ایده طرز فکر ثابت را که می‌گوید اگر شما توانایی دارید، نیازی نیست که به‌سختی تلاش کنید را به‌یاد دارید؟ این همان باوری است که بر روابط نیز

اعمال می‌شود: اگر سازگار و جور هستید همه چیز باید به‌طور طبیعی پیش بیاید.
هر متخصص رابطه با این باور مخالف است.
آرون بک، یکی از افراد برجسته و معتبر در زمینه ازدواج می‌گوید که یکی از مخرب‌ترین باورها در یک رابطه این است که «اگر نیاز باشد که روی آن کار کنیم، آنگاه اشتباهی جدی در رابطه ما وجود دارد» .
جان گاتمن، یکی از بهترین محققین رابطه می‌گوید: «هر ازدواج نیازمند تلاشی است که آن را در مسیر صحیح حفظ کند؛ بین نیروهایی که شما را با هم نگه می‌دارند و آن‌هایی که شما را از یکدیگر دور می‌کنند، تنش و کشمکش ثابتی وجود دارد» .
همانند مورد موفقیت‌های شخصی، این باور که موفقیت نیازی به تلاش ندارد، افراد را از چیزهایی که برای رشد رابطه‌شان بدان نیاز دارند، محروم می‌سازد. این احتمالاً دلیل بسیاری از کهنه‌شدن‌های روابط است، چراکه مردم معتقدند که عاشق‌بودن یعنی هرگز مجبور به انجام کارهای دشوار و چالش‌برانگیز نباشید.

خواندن ذهن

بخشی از باور تلاش کم، این ایده است که زوج‌ها باید قادر به خواندن ذهن یکدیگر باشند: ما مثل یک نفر هستیم. شریک زندگی من باید بداند که من چه فکر می‌کنم، احساس می‌کنم و نیاز دارم و من باید بدانم که شریک زندگی‌ام چه فکر می‌کند، احساس می‌کند و نیاز دارد؛ اما این غیرممکن است.
خواندن ذهن به‌جای برقراری ارتباط به‌ناچار نتیجه معکوس به دنبال دارد.
الین سویج، روان‌شناس برجسته خانواده، تام و لوسی را توصیف می‌کند. پس از سه ماه بودن با یکدیگر، تام به لوسی اطلاع داد که نوعی ناکوکی در رابطه آن‌ها وجود دارد. لوسی، با خواندن ذهن او به این نتیجه رسید که منظور تام این است که او کمتر از لوسی درگیر این رابطه است. لوسی احساس دلسردی کرد... آیا باید رابطه را به هم می‌زد قبل از اینکه تام چنین کاری انجام دهد؟ بااین‌حال، پس از یک جلسه درمان، لوسی این شجاعت را پیدا کرد که متوجه شود تام چه می‌گوید. معلوم شد که تام، از اصطلاح موسیقی برای انتقال تمایل خود برای کوک‌کردن رابطه و ارتقای آن به سطح بالاتر استفاده کرده بود.

من تقریباً به دام مشابهی افتادم. من و شوهرم چند ماه قبل ملاقات کرده بودیم و به‌نظر می‌رسید که همه چیز عالی پیش می‌رود. پس‌ازآن، شبی با هم نشسته بودیم که او به من گفت: «من نیاز به فضای بیشتری دارم.» همه چیز تیره‌وتار شد. نمی‌توانستم آنچه را که می‌شنیدم باور کنم. آیا من به‌طور کامل در مورد رابطه اشتباه کرده بودم؟ درنهایت، شجاعت خود را بازیافتم و از او پرسیدم: «منظورت چیست؟» او گفت: «از تو می‌خواهم که کنار بکشی تا بتوانم فضای بیشتری داشته باشم.» خوشحالم که سؤال کردم.

توافق در مورد همه چیز

اعتقاد به خواندن ذهن عجیب و غریب است؛ اما زمانی که متوجه شوید که بسیاری از مردم با طرز فکر ثابت بر این باورند که زوج‌ها باید در تمامی نظرات با یکدیگر مشترک باشند، به نظرتان توجیه‌پذیر می‌شود.

اگر این‌چنین هستید، آنگاه نیازی به ارتباط نیست؛ کاملاً می‌توانید فرض کنید که شریک زندگی‌تان همه امور را همان‌طوری می‌بیند که شما می‌نگرید.

ریموند نی و همکارانش، زوج‌هایی را دعوت کردند و درخصوص دیدگاه آن‌ها درباره ارتباطشان بحث و گفت‌وگو کردند. افراد با طرز فکر ثابت، پس از صحبت‌کردن درباره حتی اختلافات جزئی در مورد اینکه چگونه آن‌ها و شریک زندگی‌شان، به رابطه بین خودشان نگاه می‌کردند، احساس تهدید و دشمنی می‌کردند. حتی یک اختلاف جزئی، این باور را تهدید می‌کرد که آن‌ها در همه دیدگاه‌های یکدیگر مشترک هستند.

غیرممکن است که یک زوج، در همه فرض‌ها و انتظارات یکدیگر مشترک باشند. ممکن است یکی این‌گونه تصور کند که همسر (زن) کار کردن را متوقف خواهد کرد و مورد حمایت قرار خواهد گرفت. دیگری این گونه فکر کند که او به‌طور برابری نان‌آور خانه خواهد بود. یکی ممکن است تصور کند که آن‌ها خانه‌ای در حومه شهر خواهند داشت و دیگری فرض کند که یک کلبه عشق خاص خواهند داشت.

مایکل و رابین به‌تازگی کالج را تمام کرده بودند و در شرف ازدواج بودند. مایکل از آن‌هایی بود که لانه

عشق غیرمتعارف را دوست داشت. تصور می کرد که پس از ازدواج، از زندگی در دهکده گرینویچ کوچک و مدرن در کنار یکدیگر لذت خواهند برد؛ بنابراین، هنگامی که آپارتمان ایده‌آل را پیدا کرد، فکر کرد که همسرش بسیار خوشحال خواهد شد؛ اما زمانی که رابین آنجا را دید، جا خورد. او تمام عمرش را در آپارتمان کوچک نکبتی زندگی کرده بود و اینجا دوباره مثل قبل بود. افراد متأهل باید در خانه‌های زیبایی با اتومبیل‌های جدید که در خارج خانه پارک شده بود، زندگی کنند. هر دوی آن‌ها احساس خیانت می کردند و احساس می کردند که هیچ چیز درست نخواهد شد.

زوج‌ها ممکن است به غلط باور داشته باشند که آن‌ها در مورد حقوق و وظایف یکدیگر با هم توافق دارند. جای خالی را پر کنید:

«به‌عنوان شوهر، حق دارم که... و همسرم وظیفه دارد که...»

«به‌عنوان زن، حق دارم که... و شوهرم وظیفه دارد که...»

چند چیز می‌تواند زوجین را حتی از نقض حقوقشان خشمگین‌تر کند و چند چیز می‌تواند شریک زندگی را نسبت به اینکه دیگری خود را دارای حقی می‌بیند که او فکر نمی کند این حق را داشته باشد، خشمگین‌تر کند.

جان گاتمن گزارش می کند: «من با مردان تازه ازدواج کرده‌ای مصاحبه کردم که با افتخار به من گفتند: «عمراً ظرف‌ها را نخواهم شست، این کار زن است.» دو سال بعد همان افراد از من پرسیدند، «چرا من و همسرم دیگر رابطه جنسی نداریم؟»

بنابراین، هر زن و شوهری ممکن است درباره نقش‌های سنتی توافق داشته باشند. این به آن‌ها بستگی دارد؛ اما پنداشتن آن به‌عنوان یک حق، موضوع متفاوتی است.

هنگامی که ژانت (یک تحلیلگر مالی) و فیل (کارشناس املاک و مستغلات) با یکدیگر ملاقات کردند، فیل به‌تازگی آپارتمان جدیدی خریده بود و فکر می کرد که مایل است جشنی برای انتقال به خانه جدید داشته باشد و به گروهی از دوستان خود شام بدهد. هنگامی که ژانت گفت: «بیا با هم انجامش بدیم» هیجان‌زده شد. تأکید ژانت بر «با هم» بود. بااین‌حال، ازآنجاکه ژانت آشپز و مهمانی‌دهنده باتجربه‌تری بود، بیشتر آماده‌سازی و تدارکات را انجام داد و این کار را با خوشحالی انجام داد. ژانت از

اینکه می‌دید چقدر فیل از برپایی این رویداد خوشحال بود، بسیار مسرور و خوشحال بود. مشکل پس از ورود مهمانان آغاز شد. فیل فقط به مهمانی رفت. همانند یک مهمان رفتار کرد. مثل اینکه ژانت قرار بود که همه کارها را انجام دهد. ژانت عصبانی شد.

کار سنجیده‌ای که می‌شد انجام داد این بود که فیل را به کناری بکشد تا با یکدیگر بحث و گفت‌وگو کنند. در عوض، ژانت تصمیم گرفت که به او درسی بدهد. او هم به مهمانی رفت. خوشبختانه، محق بودن و مقابله به مثل به الگویی در رابطه آن‌ها تبدیل نشد. ارتباطات، الگو شد. در آینده، آن‌ها همه چیز را مورد بحث قرار دادند نه اینکه درباره آن‌ها فرض و گمان کنند.

رابطه بدون تلاش، رابطه محکوم به فنا است، نه رابطه‌ای عالی. برقراری ارتباط دقیق و درست نیازمند تلاش است و برملاکردن و حل‌وفصل اعتقادات و امیدهای متضاد نیازمند تلاش کردن در راستای آن‌ها است. به این معنا که جمله «آن‌ها پس‌ازآن برای همیشه خوش و خرم زندگی کردند» وجود ندارد بلکه بیشتر شبیه این است «آن‌ها پس‌ازآن همیشه با خوشحالی تلاش کردند».

۲. مشکلات، نشان‌دهنده نقص شخصیتی هستند

مشکل بزرگ دوم درخصوص طرز فکر ثابت این باور است که مشکلات نشانه‌ای از نقص عمیق و ریشه‌دار است؛ اما درست همان‌طور که هیچ دستاورد بزرگی بدون مانع حاصل نمی‌شود، هیچ رابطه بزرگی بدون درگیری و مشکلات در طول راه وجود ندارد.

زمانی که افراد با طرز فکر ثابت در مورد اختلافاتشان صحبت می کنند، شروع به سرزنش کردن می کنند. گاهی اوقات خودشان را سرزنش می کنند، اما اغلب شریک زندگی خود را سرزنش می کنند و ویژگی‌های آن فرد یعنی کمبودهای شخصیتی او را مورد سرزنش قرار می‌دهند.

اما این موضوع به همان جا ختم نمی‌شود. هنگامی که افراد شخصیت شریک زندگی‌شان را به‌دلیل مشکلی سرزنش می کنند، نسبت به آن‌ها احساس خشم و انزجار می کنند.

و این روند ادامه می‌یابد: ازآنجاکه مشکل از ویژگی‌های ثابت ناشی می‌شود، نمی‌توان آن را حل کرد. بنابراین هنگامی که افراد با طرز فکر ثابت نقصی را در شریک خود می‌بینند، آن‌ها را مورد تحقیر قرار می‌دهند و نسبت به کل رابطه احساس نارضایتی پیدا می‌کنند. (از سوی دیگر، افراد با طرز فکر رشد، می‌توانند عیوب شریک خود را ببینند و درعین حال فکر کنند که رابطه خوبی دارند).

گاهی اوقات افراد با طرز فکر ثابت، چشم خود را نسبت به مشکلات شریک زندگی یا رابطه خود می‌بندند تا اینکه مجبور نشوند کاری انجام دهند.

همه فکر می کردند ایوان در حال بازیگوشی است. او تماس‌های تلفنی مرموزی دریافت می کرد. اغلب در برداشتن بچه‌ها دیر می کرد. بیرون رفتن شبانه‌اش با دختران دو برابر شده بود. ذهن ایوان اغلب در جاهای دیگری بود. شوهرش، چارلی، گفت که او مدتی است مثل سابق نیست. ایوان اصرار داشت: «تمام زنان دچار دوره‌هایی مثل این می شوند، این بدین معنا نیست که با مرد دیگری در ارتباط است».

بهترین دوست چارلی از او خواست که این مسئله را بررسی کند تا ببیند حقیقت چیست؛ اما چارلی احساس کرد که اگر با واقعیت مواجه شود و درصورتی که این واقعیت منفی باشد، دنیا خراب خواهد شد. در طرز فکر ثابت، چارلی مجبور می‌شد با حقیقتی روبه‌رو شود که یکی از این موارد بود ۱. زنی که

او دوست داشت، آدم خوبی نبود؛ ۲. خود او آدم بدی بود و باعث دورشدن زنش شده بود یا ۳. رابطه آن‌ها بد و جبران‌ناپذیر بود.

چارلی نمی‌توانست هیچ‌کدام این‌ها را تحمل کند. به ذهن او خطور نکرد که مشکلاتی وجود دارند که باید حل شوند، همسرش در حال انتقال پیامی به او بود که ناامیدانه از او می‌خواست او را بشنود: قدر منو بدون. من به توجه بیشتری نیاز دارم.

طرز فکر رشد به این معنا نیست که لزوماً با او مقابله خواهد کرد، بلکه با آن؛ یعنی با وضعیت مواجه خواهد شد. فکر خواهد کرد که چه چیزی اشتباه است. شاید با کمک یک مشاور به کشف این مسئله بپردازد و در مورد اینکه در قدم بعد چه باید کرد، تصمیم آگاهانه‌ای بگیرد. اگر مشکلات موجود قابل حل شدن باشند، حداقل فرصتی وجود خواهد داشت.

هرکدام یک بازنده

دوستان پنه لوپه در خانه نشسته بودند و از اینکه مرد خوبی وجود ندارد، گله می‌کردند. پنه لوپه بیرون رفت و این مرد را یافت. او هر بار که مرد خوبی را پیدا می‌کرد، با تمام وجود عاشق می‌شد. پنه‌لوپه درحالی‌که شروع به خواندن مجلات لباس عروس کرد و عملاً در حال نوشتن اعلان این خبر برای روزنامه محلی بود به دوستانش گفت: «او بی‌نظیر است.» دوستانش حرف او را باور کردند، چراکه او مردی بود که ویژگی‌های مثبت زیادی داشت.

اما پس‌ازآن اتفاقی می‌افتاد. هنگامی‌که مرد هدیه تولد رنگ و رو رفته‌ای به او داد، این رابطه برای یکی ازآن‌ها تمام شده بود. یکی ازآن‌ها سس گوجه‌فرنگی روی غذای خود می‌ریخت و گاهی اوقات کفش سفید می‌پوشید. دیگری عادات بد الکترونیکی داشت: آداب صحبت کردن او در موقع مکالمه با تلفن ضعیف بود و بیش از حد تلویزیون تماشا می‌کرد و این تنها بخشی از فهرست است.

با فرض ثابت‌بودن ویژگی‌ها، پنه لوپه تصمیم می‌گرفت که نمی‌تواند با این معایب زندگی کند؛ اما بسیاری ازآن‌ها، مشکلات عمیق یا جدی شخصیتی نبودند که با کمی ارتباط نتوان آن‌ها را بیان نموده و حل کرد.

من و شوهرم تقریباً یک سال با هم بوده‌ایم، هم‌زمان با نزدیک‌شدن روز تولدم، پیام واضحی فرستادم:

«مزدور نیستم، اما هدیه خوبی دوست دارم.» او گفت: «آیا این عمل و نیت کار نیست که ارزشمند است؟» پاسخ دادم: «این چیزی است که مردم وقتی می‌خواهند به آن هدیه فکر کنند، می گویند» .
من ادامه دادم: «یک‌بار در سال، هرکدام از ما، روزی مخصوص به خودمان داریم. من تو را دوست دارم و قصد دارم برای انتخاب هدیه‌ای برای تو، زمان و تلاش صرف کنم. من دوست دارم تو هم چنین کاری برای من انجام دهی» . او هیچ وقت مرا ناامید نمی کند.
پنه لوپه فرض کرد که جایی باید فرد کاملاً عالی و کاملی وجود داشته باشد. دانیل وایل، متخصص رابطه می گوید که انتخاب شریک یعنی انتخاب مجموعه‌ای از مشکلات. هیچ گزینه بدون مشکلی وجود ندارد. ترفند این است که محدودیت‌های یکدیگر را قبول کنیم و از آنجا شروع به توسعه و رشد کنیم.

نقص‌ها پرواز می کنند

برندا و جک، مشتریان دانیل وایل بودند و او این داستان را تعریف می کند. برندا از سر کار به خانه آمد و به جک داستان مفصل و طولانی بدون هیچ منظور واضحی گفت. جک بی‌نهایت کسل شد اما سعی کرد آن را به خاطر مؤدب‌ماندن مخفی کند. بااین‌حال، برندا، توانست احساسات واقعی او را حس کند، لذا با این امید که سرگرم‌کننده‌تر باشد، داستان بی‌پایان دیگری را شروع کرد که آن هم درباره پروژه‌ای در محل کار بود. جک آماده عصبانی‌شدن بود. آن‌ها هر دو در ذهن خود ویژگی‌هایی را به یکدیگر نسبت می‌دادند بدون اینکه بتوانند به زبان بیاورند. به گفته وایل، هر دوی آن‌ها فکر می کردند: برندا خسته‌کننده است، جک خودخواه است و رابطه ما خوب نیست.
درواقع، هر دو آن‌ها قصد بدی نداشتند. برندا می‌ترسید که بگوید که او آن روز در دفتر، کار بزرگی انجام داده بود. او نمی خواست خودستایی کند؛ بنابراین درعوض، در مورد جزئیات بسیار کمی از پروژه خود صحبت کرد. جک نمی خواست بی‌ادب باشد، بنابراین به‌جای سؤال پرسیدن از برندا و ابراز سردرگمی خود، صبر کرد و منتظر تمام‌شدن داستان او بود.
جک فقط باید می گفت، «می‌دونی عزیزم، وقتی که بیش از حد به جزئیات می‌پردازی، من نکته اصلی را از دست می‌دهم و ناامید می‌شوم. چرا به من نمی گویی به چه دلیل در مورد این پروژه هیجان‌زده

هستی؟ واقعاً دوست دارم آن را بشنوم».

این یک مشکل ارتباطی است و نه شخصیتی! بااین‌حال، در طرز فکر ثابت، سرزنش، به‌صورت سریع و خشمگینانه به‌میان می‌آید.

به‌هرحال من عاشق این داستان‌ها هستم. وقتی که بچه بودم، مجله ریدرز دایجست[87] مطلبی در هر شماره با این عنوان داشت: «آیا این ازدواج را می‌توان نجات داد؟» معمولاً، پاسخ، بله بود. من که مجذوب شده بودم که چگونه ازدواجی به مسیر اشتباه می‌رود و حتی بیشتر مجذوب شده بودم که چگونه می‌توان آن را ترمیم کرد، همه این داستان‌ها را می‌خواندم.

داستان تد و کارن که توسط آرون بک گفته شد، این است که چگونه دو نفر با طرز فکر ثابت، در چشم یکدیگر، از تمامی ویژگی‌های خوب به تمامی ویژگی‌های بد می‌رسند.

وقتی تد و کارن یکدیگر را ملاقات کردند، تفاوت بسیار زیاد آن‌ها باعث جذب‌شان به‌سوی یکدیگر شد. کارن خودانگیختگی و سرخوشی را از خود متشعشع می‌کرد. تد، مردی جدی بود که گویی تمامی مشکلات دنیا را به‌دوش می‌کشید و احساس می‌کرد که حضور بی‌خیال کارن، زندگی او را متحول می‌کرد. او با هیجان‌زدگی می‌گفت: «هرچیزی که کارن انجام می‌دهد و می‌گوید، جذاب است.» به‌نوبه خود، تد «هیبت پدرگونه» محکم و قوی را نشان می‌داد که کارن هرگز نداشت. او درست مثل مردان باثبات و قابل اعتمادی بود که می‌توانست به او احساس امنیت بدهد.

اما چند سال بعد، تد، کارن را شخص احمق و بی‌مسئولیتی می‌دید. «هرگز چیزی را جدی نمی‌گیرد... نمی‌توانم به او تکیه کنم.» و کارن تد را به‌عنوان فرد مستبد قاضی گونه‌ای می‌دید که کوچک‌ترین حرکت او را کالبدشکافی می‌کرد.

در پایان، این ازدواج نجات پیدا کرد، تنها به این دلیل که زن و شوهر یاد گرفتند به یکدیگر نه با برچسب‌های خشمگینانه، بلکه با اقدامات مفید واکنش نشان دهند. روزی، زمانی که کارن غرق در کار بود، تد به خانه آمد و دید که خانه کثیف و درهم‌برهم است. عصبانی شد و می‌خواست اوقات‌تلخی کند، اما آنچه که از مشاورش، بک، یاد گرفته بود به‌ذهنش رسید و در عوض به خودش گفت «چه کار عاقلانه و سنجیده‌ای می‌توانم انجام دهم؟» او با شروع به تمیزکردن همه چیز، به سؤال خود پاسخ

داد. او به‌جای قضاوت کارن، از او پشتیبانی کرد.

آیا این ازدواج را می‌توان نجات داد؟

آرون بک، به زوج‌هایی که برای مشاوره می‌روند، می گوید که هرگز به این افکار طرز فکر ثابت نیندیشند: شریک زندگی من قادر به تغییر نیست. هیچ چیز نمی‌تواند رابطه ما را بهبود ببخشد. بک می گوید، این تصورها، تقریباً همیشه اشتباه است.

گاهی اوقات، فکرنکردن به این افکار سخت است، درست مثل مورد بیل و هیلاری کلینتون. کلینتون وقتی که رئیس جمهور بود، به ملت و به همسرش درباره رابطه‌اش با مونیکا لوینسکی دروغ گفت. هیلاری از او حمایت می کرد: «شوهرم می‌تواند اشتباهات خودش را داشته باشد؛ اما هرگز به من دروغ نگفته است» .

حقیقت برملا شد، چراکه هر چیزی، راهی دارد، به‌ویژه زمانی که یک دادستان ویژه کمک کند. هیلاری که خشمگین بود و مورد خیانت قرار گرفته بود، اکنون باید تصمیم می گرفت که آیا بیل، همیشه شوهر بد و غیرقابل‌اعتمادی بوده است یا مردی بود که به کمک زیادی نیاز داشت.

اکنون زمان خوبی برای مطرح‌کردن نکته مهمی است: این باور که شریک زندگی احتمال دارد که تغییر کند نباید با این باور که شریک زندگی حتماً تغییر خواهد کرد، اشتباه گرفته شود. شریک باید بخواهد که تغییر کند، به تغییر متعهد باشد و اقدامات مشخصی به سمت تغییر بردارد.

کلینتون‌ها نزد مشاور رفتند، یک روز کامل در هفته به مدت یک سال را در این روند سپری کردند. از طریق مشاوره، بیل به این درک رسید که چگونه، به‌عنوان فرزندی که با مادر و ناپدری خود زندگی می کرد، رفتار دوگانه‌ای را آموخته بود. از یک طرف، یاد گرفته بود که در سنین کم، مسئولیت‌های بسیار زیادی را به‌دوش بکشد و به‌عنوان یک پسر قاطعانه شوهر مادرش را از حمله به مادرش باز می‌داشت. از سوی دیگر، زندگی او جنبه دیگری داشت که در آن او مسئولیت کمی داشت، جایی که وانمود می کرد همه چیز خوب است و مهم نیست که چه پیش خواهد آمد. این شیوه‌ای بود که می‌توانست در تلویزیون ظاهر شود و صادقانه عهد کند که با لوینسکی در ارتباط نیست. او در فضای بی‌مسئولیتی و انکار فراوان قرار داشت.

مردم از هیلاری خواهش کردند که او را ببخشد. در یکی از شب‌ها استیو واندر با کاخ سفید تماس گرفت و درخواست کرد که آیا می‌تواند به حضور برسد. او آهنگی در وصف قدرت بخشش نوشته بود و آن شب آن را برای هیلاری اجرا کرد.

بااین‌حال، هیلاری نمی‌توانست فردی را که به‌عنوان دروغ‌گو و متقلب می‌دید، ببخشد. او فقط می‌توانست مردی را ببخشد که صادقانه با مشکلاتش در تقلا بود و تلاش می‌کرد رشد بیابد.

شریک به‌عنوان دشمن

با طرز فکر ثابت، شریک زندگی شما، لحظه‌ای نور زندگی شما و سپس دشمن شماست. چرا افراد می‌خواهند کسی را که به او عشق می‌ورزند به دشمن تبدیل کنند؟

هنگامی که در کارهای دیگر شکست می‌خورید، سرزنش کردن شخص دیگر، دشوار است؛ اما زمانی که در رابطه‌ای مشکلی پیش می‌آید، سرزنش شخص دیگر آسان است. درواقع، در طرز فکر ثابت مجموعه انتخاب‌های محدودی دارید. یکی این است که ویژگی‌های ثابت خود را سرزنش کنید و دیگری این است که ویژگی‌های ثابت شریک زندگی‌تان را سرزنش کنید. می‌توانید ببینید که چقدر وسوسه‌انگیز است که تقصیر را به گردن دیگری بیندازید.

به‌عنوان میراثی از طرز فکر ثابت، هنوز میل مقاومت‌ناپذیری برای دفاع از خودم دارم و زمانی که چیزی در رابطه اشتباه پیش برود، سرزنش می‌کنم. «این تقصیر من نیست!». برای مقابله با این عادت بد، من و همسرم شخص ثالثی را ابداع کردیم، مردی خیالی به نام موریس. هر زمان که شروع به انتقاد کردم که تقصیر کیست، موریس بیچاره را احضار می‌کردیم و او را سرزنش می‌کردیم.

به‌یاد دارید که از دیدگاه افراد با طرز فکر ثابت، بخشیدن دشوار است؟ بخشی از آن، به این علت است که آن‌ها به خاطر طردشدن و جدایی، احساس برچسب‌خوردن می‌کنند؛ اما بخش دیگر این است که اگر شریکشان را ببخشند، اگر او را به‌عنوان فرد مناسب و معقول ببینند، سپس مجبورند بیشتر تقصیر را به دوش خود بکشند: اگر شریک زندگی من، آدم خوبی باشد، پس من باید آدم بدی باشم. من باید کسی باشم که مقصر است.

همین مورد مشابه می‌تواند در مورد والدین اتفاق بیفتد. اگر رابطه مشکل‌داری با پدر و مادرتان دارید، مقصر کیست؟ اگر پدر و مادرتان شما را به‌اندازه کافی دوست ندارند، آن‌ها والدین خوبی نبوده‌اند یا شما دوست‌داشتنی نبوده‌اید؟ این‌ها سؤالات زشتی است که ما را درون طرز فکر ثابت می‌برد. آیا راهی برای خروج از این وضعیت وجود دارد؟

من همین معضل را داشتم. مادرم مرا دوست نداشت. در تمام زندگی‌ام، توسط سرزنش کردن او و احساس تلخ‌کامی، با این مسئله مقابله کرده‌ام؛ اما دیگر با محافظت از خودم، احساس رضایت

نمی‌کنم. من اشتیاق رابطه عاشقانه‌ای با مادرم را داشتم. بااین‌حال، آخرین چیزی که می‌خواستم، این بود که یکی از آن بچه‌هایی باشم که با التماس از پدر و مادر منع‌کننده خود، تقاضای تصدیق‌شدن می‌کردند. پس‌ازآن چیزی متوجه شدم. من نیمی از رابطه را کنترل کردم، نیمه خودم. می‌توانم نیمه خودم را از رابطه داشته باشم. حداقل می‌توانم آن دختر دوست‌داشتنی باشم که می‌خواستم. به یک معنا، مهم نبود او چه کاری انجام می‌داد. هنوز هم می‌توانستم جلوتر از جایی باشم که هستم.

این اتفاق چه اثراتی داشت؟ حس فوق‌العاده رشد را تجربه کردم که کم‌کم تلخی مرا از بین برد و قدمی رو به جلو برای ایجاد این رابطه بود. بقیه ماجرا به‌راستی اهمیتی ندارد چراکه درواقع به دنبال مورد تصدیق قرار گرفتن نبودم، اما به‌هرحال برای شما تعریف می‌کنم. اتفاق غیرمنتظره‌ای روی داد. سه سال بعد، مادرم به من گفت: «اگر کسی به من می‌گفت که بچه‌هایم را دوست ندارم، فکر می‌کردم به من توهین شده است؛ اما اکنون فکر می‌کنم درست بود. نمی‌دانم به این دلیل بود که پدر و مادرم مرا دوست نداشتند یا به این دلیل بود که بیش از حد به خودم اهمیت می‌دادم یا چون نمی‌دانستم عشق چیست، نمی‌دانم؛ اما اکنون می‌دانم که چیست» .

از آن زمان تا بیست‌وپنج سال بعد در زمان مرگ او، ما نزدیک‌تر و نزدیک‌تر شدیم. تا زمانی که هر دوی ما پرجنب‌وجوش بودیم، به خاطر حضور یکدیگر بیش از هر چیزی به‌وجد می‌آمدیم. یک‌بار، چند سال پیش، پس از اینکه سکته مغزی کرد، پزشکان به من هشدار دادند که او نمی‌تواند صحبت کند و ممکن است هرگز دوباره نتواند صحبت کند. من به اتاقش رفتم، او به من نگاهی کرد و گفت: «کارول، عاشق لباستم (چقدر لباس قشنگی داری!)».

چه چیزی به من اجازه داد که گام اول را بردارم تا رشد و خطر طردشدن را انتخاب کنم؟ در طرز فکر ثابت، من به سرزنش و تلخی‌ام نیاز داشتم. این به من احساس حق به جانب بودن و قدرتمندی و کامل‌بودن بیشتری می‌داد تا اینکه فکر کنم مقصر بودم. طرز فکر رشد به من اجازه داد تا سرزنش کردن را رها کنم و پیش بروم. طرز فکر رشد به من مادر داد.

به‌یاد دارم زمانی که بچه بودیم و کارهای احمقانه‌ای انجام می‌دادیم، مثلاً بستنی قیفی‌مان روی پایمان می‌افتاد، رو به دوستمان می‌کردیم و می‌گفتیم: «ببین باعث شدی چه کار کنم» سرزنش

ممکن است باعث شود احساس احمقانه کمتری داشته باشید، اما هنوز هم کفشی پر از بستنی دارید و دوستی که در موضع دفاعی است. در یک رابطه، طرز فکر رشد به شما اجازه می‌دهد در شرایط دشوار، سرزنش نکنید، مشکل را درک کنید و سعی کنید آن را با کمک هم رفع کنید.

رقابت: چه کسی بهترین است؟

در طرز فکر ثابت که باید به‌طور مداوم شایستگی خود را اثبات کنید، واردشدن به رقابتی با شریک زندگی‌تان آسان است. چه کسی باهوش‌تر، بااستعدادتر و دوست‌داشتنی‌تر است؟

سوزان نامزدی داشت که نگران بود سوزان در مرکز توجه بوده و او آویزانش باشد. اگر سوزان کسی بود، مارتین هیچ کس می‌شد؛ اما مارتین به هیچ وجه، هیچ کس نبود. او در رشته خود، بسیار موفق و حتی مورد احترام بود. خوش‌تیپ و محبوب بود؛ بنابراین در ابتدا سوزان هیچ چیز را جدی نمی گرفت. سپس به اتفاق هم در کنفرانسی حاضر شدند. هرکدام به‌طور جداگانه رسیدند و در ورودی، سوزان با کارکنان هتل در لابی دوستانه گپی زد. آن عصر، زمانی که این زوج به اتفاق از لابی گذشتند، کل کارکنان از سوزان استقبال گرمی کردند. مارتین غرید. بعد، آن‌ها به سمت محل شام تاکسی گرفتند. در اواخر راه، راننده با آواز شروع به ستایش از سوزان کرد: «بهتر است خیلی حواستان به ایشان باشد. بله آقا، او خیلی خوب است» . مارتین با ناراحتی عقب کشید. کل تعطیلات به همین شیوه ادامه پیدا کرد و زمانی که آن‌ها از این کنفرانس به خانه بازگشتند، ارتباطشان بسیار تیره‌وتار شده بود.

مارتین به‌طور جدی سعی در رقابت نداشت. او سعی نکرده بود از سوزان پیشی بگیرد، او فقط به خاطر محبوبیت به‌ظاهر بیشتر او احساس ناراحتی می کرد؛ اما برخی از شریک ها رسماً با یکدیگر رقابت می کنند.

سینتیا، دانشمندی بود که تقریباً در هر کاری که انجام می‌داد، شگفت‌انگیز بود. به‌طوری که شریک‌های خود را به‌آسانی رها می کرد. اگر همیشه سعی نمی کرد که وارد حریم آن‌ها شود، مشکلی پیش نمی‌آمد. او با یک بازیگر ازدواج کرد و سپس به‌طور عالی شروع به نوشتن نمایشنامه و بازی کردن در آن‌ها کرد. سینتیا گفت که فقط تلاش می کند که در زندگی و علایق شریک خود سهیم باشد، اما سرگرمی پاره‌وقتش کار همسرش را تحت شعاع قرار داد. سینتیا احساس کرد که باید از این رابطه فرار کند تا دوباره خودش را پیدا کند. در مرحله بعد، با موسیقیدانی ازدواج کرد که آشپز بزرگی هم بود. او در اندک زمانی، پیانو می‌زد و دستورالعمل‌های باورنکردنی برای آشپزی ابداع می کرد. یک‌بار دیگر، شوهر افسرده، درنهایت فرار کرد. سینتیا برای شرکای خود، هیچ جایی برای هویت آن‌ها باقی

نمی‌گذاشت. باید در هر مهارتی که داشتند، با آن‌ها برابری می‌کرد یا پیشی می‌گرفت. راه‌های خوب بسیاری برای حمایت از شریک زندگی‌مان یا نشان‌دادن علاقه به زندگی آن‌ها وجود دارد. این یکی از آن‌ها نیست.

پیشرفت کردن در روابط

هنگامی که افراد رابطه‌ای را آغاز می‌کنند، با شریکی که متفاوت از آن‌هاست، روبه‌رو می‌شوند و یاد نگرفته‌اند که چگونه با تفاوت‌ها برخورد کنند. در یک رابطه خوب، افراد این مهارت‌ها را توسعه می‌دهند و هم‌زمان با انجام این کار، هر دو طرف رشد می‌کنند و ارتباط عمیق‌تر می‌شود؛ اما برای اینکه این امر اتفاق بیفتد، افراد باید احساس کنند که در یک جهت حرکت می‌کنند.

لورا خوش‌شانس بود. او می‌توانست خودمحور و دفاعی باشد. می‌توانست داد بزند و لب‌ولوچه‌اش را جمع کرده و اخم کند؛ اما جیمز هرگز آن‌ها را از روی عمد نمی‌دید و همیشه احساس می‌کرد زمانی‌که به لورا نیاز داشته باشد او همیشه حاضر خواهد بود؛ بنابراین زمانی‌که لورا به‌هم می‌ریخت و عصبانی می‌شد، جیمز او را آرام کرده و درباره مسائل با او صحبت می‌کرد. با گذشت زمان، لورا یاد گرفت که دیگر دادوفریاد و اخم نکند.

همان‌طور که فضای اعتماد توسعه یافت، آن‌ها به‌شدت به رشد یکدیگر علاقه‌مند شدند. جیمز در حال تاسیس شرکتی بود و لورا ساعت‌ها با او درباره برنامه‌هایش و برخی از مشکلاتی که با آن‌ها مواجه بود، صحبت می‌کرد. لورا همیشه در آرزوی نوشتن کتاب‌های کودکان بود. جیمز او را تشویق کرد که ایده‌هایش را یادداشت کرده و اولین پیش‌نویس را بنویسد. او را ترغیب کرد که با فرد آشنایی تماس بگیرد که تصویرگر بود. در زمینه این رابطه، هریک از شرکا به دیگری در انجام کارهایی که دوست داشت انجام دهد و شخصی که دوست داشت باشد، کمک می‌کرد.

چندی پیش، با دوستی درخصوص ایده‌هایی که برخی افراد درباره پرورش کودک دارند ـ اینکه پدر و مادرها تفاوت‌های کمی دارند ـ صحبت می‌کردیم. در توضیح این دیدگاه، او آن را به رابطه ازدواج تشبیه کرد: «این موضوع مثل زوج‌های یک ازدواج است. هرکدام به‌طور کامل شکل گرفته، وارد رابطه می‌شود و انتظار ندارد که شریکش را تحت تأثیر قرار دهد».

پاسخ دادم «اوه، نه». «به نظر من تمام نکته ازدواج در این است که به تشویق رشد شریک زندگی خود بپردازید و او نیز شما را برای رشد تشویق کند».

منظور من چیزی مثل داستان «بانوی زیبای من» نیست که تلاش شدیدی برای تغییر شکل ظاهری

و نحوه پوشش شریک خود کنید که پس‌ازآن، احساس کنند به‌اندازه کافی خوب نیستید. منظور من، کمک به شریک زندگی، در رابطه، برای رسیدن به اهدافش و تحقق توانمندی‌های او است. این طرز فکر رشد در عمل است.

دوستی

دوستی‌ها، مانند رابطه همسران، جایی است که ما فرصتی برای تقویت رشد یکدیگر و تأیید یکدیگر در اختیار داریم. هر دو مهم هستند. دوستان می‌توانند به یکدیگر، عقل و دانش و شجاعت تصمیم‌گیری‌های رشددهنده را بدهند همچنین می‌توانند به یکدیگر از ویژگی‌های خوب هم اطمینان خاطر بدهند. باوجود خطرات ناشی از ستایش ویژگی‌ها، زمان‌هایی وجود دارد که نیاز به کسب اطمینان در مورد خودمان داریم: «به من بگو که برای به‌هم‌خوردن رابطه‌ام با نامزدم، آدم بدی نیستم.» «به من بگو احمق نیستم، هرچند که در امتحان گند زدم».

درواقع، این موارد به ما فرصتی برای حمایت فراهم می کند و پیام رشد می‌دهد: «تو برای مدت سه سال هر آنچه می‌توانستی برای این رابطه انجام دادی و او هیچ تلاشی برای بهبود آن نکرد. فکر می کنم حق داری که بروی» یا «در امتحان چه اتفاقی افتاد؟ آیا درس را درک می کنی؟ آیا به‌اندازه کافی مطالعه کردی؟ آیا فکر می کنی نیاز به معلم خصوصی داری؟ بیا با هم درباره آن صحبت کنیم».

اما مثل تمامی روابط، نیاز افراد برای اثبات خویش، می‌تواند تعادل را به جهت اشتباهی سوق دهد. شری لوی، تحقیقی انجام داد که درباره دوستی نبود، اما به نکته مهم و مرتبطی اشاره کرد. لوی عزت‌نفس نوجوانان پسر را سنجید و سپس از آن‌ها پرسید که تا چه اندازه به کلیشه‌های منفی که درخصوص دختران وجود دارد، اعتقاد دارند. به‌عنوان مثال، تا چه اندازه بر این باورند که دختران در ریاضی بدتر هستند یا دختران منطق کمتری نسبت به پسران دارند؟ سپس مجدداً عزت‌نفس آن‌ها را اندازه‌گیری کرد.

پسرانی که به طرز فکر ثابت اعتقاد داشتند، زمانی که این کلیشه‌ها را تأیید کردند، خودباوری (عزت‌نفس) آن‌ها افزایش یافت. فکرکردن به اینکه دختران، هوش و حواس کمتری داشتند، باعث شد احساس بهتری نسبت به خودشان پیدا کنند. (پسران با طرز فکر رشد احتمال کمتری داشت که با این کلیشه‌ها موافق باشند؛ اما حتی زمانی که این چنین فکر می کردند، این موضوع باعث افزایش خودخواهی آن‌ها نشد).

این ذهنیت می‌تواند در دوستی هم صدق کند. ایده این است: هرچه تو پایین‌تر باشی، احساس بهتری

می کنم. روزی با دوست عاقل و عزیزی داشتم صحبت می کردم. متعجب و متحیر بودم که چرا او رفتار برخی از دوستانش را تحمل می کند. درواقع، متعجب بودم که چرا حتی چنین دوستانی دارد. یکی از آن‌ها اغلب با بی‌مسئولیتی رفتار می کرد. دیگری به‌طور بی‌شرمانه‌ای با شوهرش حرف می‌زد. جواب او این بود که هر آدمی فضائل و ضعف‌های خودش را دارد و واقعاً، اگر به دنبال افراد بی‌عیب و نقص باشید، حلقه اجتماعی شما فقیر خواهد بود. بااین‌حال، چیزی وجود داشت که نمی‌توانست تحمل کند: افرادی که باعث می‌شدند حس بدی نسبت به خودش داشته باشد.

همه ما این افراد را می‌شناسیم. آن‌ها می‌توانند نابغه، جذاب و سرگرم‌کننده باشند، اما پس از بودن با آن‌ها، احساس حقارت می کنید. ممکن است بپرسید: «آیا فقط در حال تحقیر و شرمسارکردن خودم هستم؟» اما اغلب، آن‌ها هستند که تلاش می کنند برتری خود و حقارت شما را به‌وجود بیاورند. این می‌تواند با اقداماتی برای احمق و کم‌اهمیت جلوه‌دادن شما یا با بی‌توجهی به شما در رفتارشان همراه باشد. درهرصورت، شما وسیله‌ای (و قربانی) برای تأیید ارزش آن‌ها هستید.

در مهمانی پنجاهمین تولد یکی از دوستانم بودم و خواهرش، ظاهراً به افتخار او سخنرانی کرد. خواهر او درباره میل جنسی سیری‌ناپذیر دوست من صحبت کرد و اینکه چقدر خوش‌شانس بود که با مرد جوانی ازدواج کرده بود که می‌توانست از عهده او برآید. درحالی‌که همه چیز را به شوخی می گفت، به‌ظاهر، به هوش و مهارت‌های مادری دوستم اهمیت می‌داد. بعد از این ادای احترام و ستایش، ناگهان ضرب‌المثلی را به‌یاد آوردم: «با چنین دوستانی، به دشمن نیاز ندارید».

پی‌بردن به اینکه دوستان برای شما آرزوی خیر نمی‌کنند، دشوار است. شبی من زنده‌ترین و شفاف‌ترین رؤیایم را تجربه کردم. کسی، شخصی که به‌خوبی او را می‌شناختم، به خانه من آمد و تک تک تمامی اموال باارزش مرا برد. در خواب می‌توانستم ببینم چه اتفاقی می‌افتد، اما نمی‌توانستم ببینم که چه کسی بود. دریک لحظه، از مزاحم پرسیدم: «میشه لطفاً اون یکی رو نبرید، اون برای من ارزش زیادی داره.» اما آن فرد فقط به برداشتن چیزهای باارزش ادامه داد. صبح روز بعد متوجه شدم که او که بود و چه معنایی داشت. در طول سال گذشته دوست نزدیکی به‌طور مداوم از من درخواست می کرد که در کارش به او کمک کنم. احساس وظیفه کردم. او تحت فشار و استرس زیادی بود و در

ابتدا خوشحال بودم که از هر مهارتی که داشتم به نفع او استفاده کنم؛ اما پایانی نداشت، متقابل نبود و در آخر، او مرا به خاطر کمک‌هایم مجازات کرد: «فکر نکن تو می‌توانی کار را به این خوبی انجام دهی. تو می‌توانی به من در بهبود کارم کمک کنی، اما هرگز نمی‌توانی تا این اندازه خلاق باشی.» او نیاز داشت که مرا تحقیر کند تا احساس سرخوردگی نکند. رؤیای من به من گفت که زمان آن است که حد و مرزی مشخص کنم.

متأسفم که در زمینه طرز فکر ثابت من هم مقصر بوده‌ام. فکر نمی‌کنم که افراد را تحقیر کنم، اما زمانی که نیاز به تأیید اعتبار خود دارید، از افراد برای این منظور استفاده می‌کنید. زمانی که دانشجوی ارشد بودم، سوار قطار به مقصد نیویورک راهی شدم و کنار تاجر بسیار خوبی نشستم. به نظرم، در طول یک و ساعت نیم سفر، گفت‌وگوی دو نفره خوشایندی داشتیم، اما در پایان او به من گفت، «ممنونم که درباره خودتان به من گفتید.» این واقعاً به من بر خورد. او همان اعتبارسنج رؤیای من؛ خوش تیپ، باهوش و موفق بود و این چیزی بود که او را به خاطر آن استفاده کرده بودم. من هیچ علاقه‌ای به او به‌عنوان یک فرد نشان نداده بودم، فقط از او به‌عنوان آینه تعالی خودم استفاده کردم. خوشبختانه برای من، آنچه که منعکس کرد، درس بسیار با ارزش‌تری بود.

عقل سلیم می‌گوید که شما کدام‌یک از دوستانتان را در زمان نیاز می‌شناسید و البته این دیدگاه حسن‌هایی هم دارد. زمانی که دچار گرفتاری هستید چه کسی هر روز در کنار شما خواهد بود؟

بااین‌حال، گاهی اوقات سؤالِ حتی سخت‌تر این است که: زمانی که اتفاقات خوب رخ می‌دهد به چه کسی مراجعه می‌کنید؟ هنگامی که شریک فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کنید. هنگامی که پیشنهاد شغلی عالی و یا ارتقاء شغلی دریافت کنید. هنگامی که فرزندتان به‌خوبی عمل می‌کند. چه کسی از شنیدن آن خوشحال خواهد بود؟

شکست و بدبختی شما، عزت‌نفس افراد دیگر را تهدید نمی‌کند. همدلی کردن با کسی که بدان نیاز دارد، آسان است. این دارایی‌ها و موفقیت‌های شماست که برای افرادی که عزت‌نفسشان از برتریت آن‌ها نشأت می‌گیرد، مشکل محسوب می‌شود.

کم‌رویی

از برخی جهات، کم‌رویی در سمت مقابل آنچه که در موردش صحبت کرده‌ایم، قرار دارد. ما در حال بررسی افرادی بوده‌ایم که از دیگران برای انگیزه‌دادن به خودشان استفاده می کنند. افراد خجالتی نگران هستند که دیگران آن‌ها را تحقیر کنند. آن‌ها اغلب از اینکه در موقعیت‌های اجتماعی مورد قضاوت قرار گرفته و شرمسار شوند، نگران هستند. کم‌رویی افراد می‌تواند آن‌ها را از پیداکردن دوستان و توسعه روابط باز بدارد. افراد خجالتی زمانی که با افراد جدیدی هستند، گزارش می‌دهند که احساس اضطراب می کنند، تپش قلب می گیرند، سرخ می‌شوند، از برقراری تماس چشمی اجتناب می کنند و ممکن است سعی کنند که در اسرع وقت به تعامل پایان دهند.

در پس همه این‌ها، افراد خجالتی ممکن است شگفت‌انگیز و جالب باشند، اما اغلب نمی‌توانند این را به آدم‌های جدید نشان دهند و این را می‌دانند.

طرز فکر، چه چیزی در مورد کم‌رویی می‌تواند به ما یاد دهد؟ جنیفر بیر[88]، برای پی‌بردن به این موضوع صدها نفر را مورد مطالعه قرار داد. او طرز فکر افراد را مورد سنجش قرار می‌داد، کم‌رویی آن‌ها را بررسی می کرد و سپس دو نفر از آن‌ها را در یک زمان پیش هم می‌آورد تا با هم آشنا شوند. همه چیز، فیلم‌برداری شد و بعداً، ارزیاب‌های آموزش‌دیده فیلم را تماشا کردند و تعاملات را بررسی کردند.

بیر، در ابتدا، متوجه شد که افراد با طرز فکر ثابت احتمال بیشتری دارد که خجالتی باشند. این توجیه‌پذیر به‌نظر می‌آید. طرز فکر ثابت باعث می‌شود در مورد قضاوت دیگران نگران باشید و این امر می‌تواند باعث تشویش و اضطراب بیشتر شما شود؛ اما تعداد زیادی از افراد خجالتی با هر دو نوع طرز فکر وجود داشتند و هنگامی که او آن‌ها را با دقت بیشتری مورد بررسی قرار داد، متوجه موضوع جالب‌تری شد.

کم‌رویی به تعاملات اجتماعی افراد با طرز فکر ثابت صدمه می‌زد، اما به روابط اجتماعی افراد با طرز فکر رشد آسیب نمی‌رساند. ارزیابی ناظران نشان داد که اگرچه افراد خجالتی هر دو طرز فکر ثابت و رشد، در پنج دقیقه اول تعامل، بسیار عصبی به‌نظر می‌رسیدند، اما پس‌ازآن، افراد خجالتی طرز فکر رشد، مهارت‌های اجتماعی بیشتری نشان دادند، دوست‌داشتنی‌تر بودند و تعامل لذت‌بخش‌تری ایجاد

کردند. درواقع، کم‌کم درست مثل افراد غیر خجالتی به‌نظر می‌رسیدند.

این امر به دلایل خوبی اتفاق افتاد. به این دلیل که افراد خجالتی طرز فکر رشد، موقعیت‌های اجتماعی را به‌عنوان چالش می‌دیدند. اگرچه احساس اضطراب می‌کردند، آن‌ها فعالانه، از شانس دیدار با افراد جدید استقبال می‌کردند. در عوض، افراد خجالتی با طرز فکر ثابت، از ملاقات با کسی که ممکن بود در مهارت‌های اجتماعی از آن‌ها ماهرتر باشد، اجتناب می‌کردند. آن‌ها گفتند که بیشتر نگران اشتباه‌کردن هستند؛ بنابراین افراد دارای طرز فکر ثابت و رشد، با نگرش‌های مختلفی با موقعیت مواجه شدند. یکی چالش را با آغوش باز پذیرفت و دیگری از ریسک‌کردن ترسید.

در پناه این نگرش‌های مختلف، افراد خجالتی با طرز فکر رشد با ادامه تعامل احساس خجالت و نگرانی کمتری می‌کردند، اما افراد خجالتی با طرز فکر ثابت، همچنان عصبی و مضطرب بودند و به رفتارهای ناشیانه اجتماعی خود، مانند اجتناب از برقراری ارتباط چشمی یا تلاش برای اجتناب از صحبت‌کردن ادامه دادند.

می‌توانید ببینید که چگونه این الگوهای مختلف بر دوست‌یابی افراد تأثیر می‌گذارد. افراد خجالتی با طرز فکر رشد، کم‌رویی را تحت کنترل خود درمی‌آورند. بیرون می‌روند و با افراد جدید ملاقات می‌کنند و پس از اینکه اضطراب آن‌ها برطرف شد، روابط خود را به‌طور معمول ادامه می‌دهند. کم‌رویی بر آن‌ها حکمرانی نمی‌کند.

اما در مورد افراد با طرز فکر ثابت، کم‌رویی، آن‌ها را کنترل می‌کند. آن‌ها را از شرایط اجتماعی با افراد جدید دور نگه می‌دارد و زمانی که در موقعیت‌های اجتماعی هستند، نمی‌توانند احساس آرامش کنند و از ترس‌های خود رها شوند.

اسکات وتزلر، درمانگر و استاد روان‌پزشکی، پرتره‌ای از مشتری خود جورج می‌کشد، تصویری از یک فرد خجالتی با طرز فکر ثابت. جورج فوق‌العاده خجالتی بود، به‌خصوص با زنان. او به‌اندازه‌ای مشتاق بود که جذاب، شوخ و با اعتمادبه‌نفس به‌نظر بیاید و چنان نگران بود که ممکن است بیش از حد مشتاق و بی‌کفایت به‌نظر بیاید که پیشرفتی نمی‌کرد و به سردی رفتار می‌کرد. هنگامی که همکار جذابش جین شروع به نزدیک‌شدن به او کرد، جورج چنان سراسیمه شد که شروع به دوری از او کرد.

سپس روزی، جین در کافی‌شاپی در آن حوالی به جورج نزدیک شد و زیرکانه به وی پیشنهاد کرد که از او برای ملحق‌شدن به او درخواست کند. هنگامی که جورج نتوانست پاسخ هوشمندانه‌ای برای تحت تأثیر قرار دادن او پیدا کند، پاسخ داد: «برای من مهم نیست که بنشینید یا نه».

جورج، داشتی چه‌کار می‌کردی؟ جورج در تلاش بود با تظاهر به عدم تمایل زیاد، خودش را از طردشدن محافظت کند و تلاش می‌کرد که به این وضعیت ناشیانه خاتمه دهد. او به شیوه‌ای عجیب موفق شد. جورج قطعاً بیش از حد علاقه‌مند به‌نظر نرسید و تعامل به‌زودی به‌پایان رسید. چراکه جین با سرعت از آنجا بیرون رفت. جورج درست همانند افراد مطالعه جنیفر بیر بود، توسط ترس از قضاوت اجتماعی کنترل می‌شد و از برقراری ارتباط اجتناب می‌کرد.

وتزلِر، کم‌کم به جورج کمک کرد تا روی تمرکز منحصر خود بر قضاوت‌شدن غلبه کند. جورج متوجه شد که جین در پی قضاوت و تحقیرکردن او نبود، بلکه تلاش می‌کرد تا او را بشناسد. با تغییر تمرکز خود از قضاوت‌شدن به‌سوی توسعه یک رابطه، جورج درنهایت قادر به اقدام متقابل شد. باوجود اضطراب، به جین نزدیک شد و به خاطر رفتار بی‌ادبانه‌اش عذرخواهی کرد و از او تقاضای صرف ناهار کرد. جین قبول کرد. به‌علاوه، جین تقریباً به‌اندازه‌ای که او می‌ترسید، منتقد نبود.

قلدرها و قربانیان: بررسی مجدد انتقام

ما به طردشدن برمی‌گردیم، چراکه فقط در روابط عاشقانه نیست که مردم طردشدن‌های وحشتناک را تجربه می‌کنند. این امر، هر روزه در مدارس اتفاق می‌افتد. با شروع مدرسه ابتدائی، بعضی از بچه‌ها قربانی می‌شوند. آن‌ها مسخره می‌شوند، عذاب می‌کشند و مورد ضرب و شتم قرار می‌گیرند، نه برای اینکه کار اشتباهی انجام داده باشند. این به خاطر شخصیت ترسوی آن‌هاست، اینکه چگونه به‌نظر می‌رسند، چه پیش‌زمینه‌ای دارند و چقدر باهوش هستند (گاهی اوقات به‌اندازه کافی باهوش نیستند، گاهی اوقات بسیار باهوشند) . این امر می‌تواند به‌صورت رویدادی روزانه باشد که زندگی را به کابوس تبدیل می‌کند و به سال‌ها افسردگی و خشم منجر می‌شود.

با بدترشدن اوضاع، مدارس اغلب کاری انجام نمی‌دهند. چراکه این امر اغلب خارج از دید معلمان انجام می‌شود یا توسط دانش‌آموزان مورد علاقه مدرسه انجام می‌شود. در این مورد، ممکن است این قربانیان باشند که به‌عنوان بچه‌های دردسرساز و ناسازگار در نظر گرفته شوند و نه قلدرها.

به‌عنوان یک جامعه، تا همین اواخر توجه کمی به این موضوع داشته‌ایم. سپس نوبت تیراندازی در مدارس بود. در کلمباین، یکی از بدنام‌ترین‌ها، هر دو گروه پسران برای سال‌ها، به‌طور بی‌رحمانه مورد آزار واقع شده بودند. یکی از قربانیان قلدری، توصیف می‌کند که آن‌ها چه شرایطی را در مدرسه تحمل می‌کردند.

در راهروها، قلدرها، بچه‌ها را به داخل کمدها می‌انداختند و آن‌ها را با القاب تمسخرآمیز صدا می‌کردند، درحالی‌که بقیه به این نمایش می‌خندیدند. موقع ناهار، سینی غذای قربانیان خود را روی زمین پرت می‌کردند، به آن‌ها بغل پا می‌زدند یا غذا را به روی آن‌ها پرت می‌کردند. وقتی قربانیان در حال خوردن غذا بودند، آن‌ها را از پشت روی میز فشار می‌دادند. سپس در رختکن قبل از کلاس ورزش، قلدرها بچه‌ها را مورد ضرب و شتم قرار می‌دادند چراکه معلمان در آن حوالی نبودند.

قلدرها چه کسانی هستند؟

قلدری در مورد قضاوت‌کردن است. درباره این است که چه کسی شایسته‌تر یا مهم‌تر است.

قوی‌ترین بچه‌ها، ضعیف‌ترین بچه‌ها را مورد قضاوت قرار می‌دهند. آن‌ها، این افراد را قضاوت می‌کنند

تا به انسان‌های کم‌ارزش‌تری تبدیل شوند و آن‌ها را به‌طور منظم مورد تمسخر قرار می‌دهند و واضح است که قلدرها چه چیزی از آن به‌دست می‌آورند؛ مانند پسرانی که در مطالعه شری لوی بودند، عزت‌نفس آن‌ها افزایش می‌یابد. این بدین معنا نیست که قلدرها عزت‌نفس پایینی دارند، اما قضاوت و تحقیر دیگران، به آن‌ها موجی از عزت‌نفس می‌دهد. قلدرها همچنین با این اقدامات، موقعیت اجتماعی به‌دست می‌آورند. دیگران ممکن است به آن‌ها نگاه کنند و قضاوتشان درباره آن‌ها این باشد که جذاب، قدرتمند و یا خنده‌دار هستند یا ممکن است از آن‌ها بترسند. درهرصورت، آن‌ها جایگاه خود را بالا برده‌اند.

گروه زیادی از افراد با طرز فکر ثابت درباره قلدرها چنین فکر می‌کنند: برخی افراد، برتر و برخی پست‌تر هستند و قلدرها، قاضی‌ها هستند. اریک هریس، یکی از شلیک‌کننده‌های کلمباین، هدف عالی آن‌ها بود. او قفسه سینه بدشکلی داشت، کوتاه‌قد بود، مخ کامپیوتر بود خارجی بود و از کلرادو نبود. آن‌ها او را بی‌رحمانه مورد قضاوت قرار دادند.

قربانیان و انتقام

طرز فکر ثابت همچنین ممکن است در نحوه واکنش قربانی نسبت به قلدری تأثیرگذار باشد.

هنگامی که افراد توسط طردشدن، عمیقاً احساس قضاوت‌شدن پیدا می‌کنند، واکنش ناگهانی آن‌ها این است که احساس بدی به خودشان پیدا می‌کنند و پر از تلخی می‌شوند. آن‌ها به‌طور ظالمانه‌ای تحقیر شده‌اند و آرزو می‌کنند که درعوض، چنین کاری هم انجام دهند. در مطالعاتمان، افراد کودک و بزرگ‌سال کاملاً نرمالی را دیده‌ایم که با توهمات خشونت‌آمیز انتقام به طردشدن‌ها واکنش نشان داده‌اند.

بزرگ‌سالانی با تحصیلات عالی و عملکرد خوب، پس از گفتن در مورد طردشدن و خیانت جدی، می‌گویند «می‌خواستم بمیرد.» «می‌توانستم به‌راحتی او را خفه کنم».

هنگامی که درباره اعمال خشونت‌آمیز مدارس می‌شنویم، معمولاً فکر می‌کنیم که فقط بچه‌های بد خانواده‌های بد می‌توانند چنین فکرهایی در سر خود داشته باشند؛ اما شگفت‌انگیز است که چطور هر روز بچه‌هایی با طرز فکر ثابت به انتقام خشونت‌آمیز فکر می‌کنند.

ما به دانش‌آموزان کلاس هشتم یکی از مدارس مورد علاقه‌مان، سناریویی در مورد قلدری دادیم تا بخوانند. از آن‌ها خواستیم که تصور کنند این برای آن‌ها اتفاق می‌افتاد.

سال تحصیلی جدید است و به‌نظر می‌رسد که اوضاع کاملاً خوب پیش می‌رود. ناگهان برخی از بچه‌های محبوب شروع به اذیت کردن شما و اسم گذاشتن روی شما می‌کنند. در ابتدا این اتفاقات را جدی نمی‌گیرید؛ اما همچنان ادامه دارد. هر روز شما را دنبال می‌کنند، به شما طعنه می‌زنند، آنچه را که پوشیده‌اید، مسخره می‌کنند، ظاهرتان را به سخره می‌گیرند، در مقابل همه به شما می‌گویند که بازنده‌اید. هر روز.

سپس از آن‌ها خواستیم تا در مورد آنچه که فکر می‌کردند و آنچه که انجام می‌دادند یا می‌خواستند انجام دهند، بنویسند.

نخست، دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت طوری برخورد کردند که واقعاً برای خود آن‌ها اتفاق افتاده بود. آن‌ها گفتند: «فکر می‌کردم که هیچ کس نیستم و هیچ کس مرا دوست ندارد.» یا «فکر می‌کردم که احمق و عجیب و ناسازگار با بقیه بودم».

سپس می‌خواستند انتقام خشونت‌آمیزی بگیرند و گفتند که با خشونت به آن‌ها حمله می‌کردند ضربه محکمی به‌صورت آن‌ها می‌کوبیدند یا بدن آن‌ها را زیر پایشان له می‌کردند. آن‌ها به‌شدت با این جمله موافق بودند: «هدف شماره یک من این می‌شد که انتقام بگیرم».

آن‌ها قضاوت شده بودند و می‌خواستند قضاوت کنند. این کاری بود که اریک هریس و دیلان کلیبلد، شلیک‌کنندگان کلمباین، انجام دادند. آن‌ها قضاوت کردند. در مدت زمان کوتاه و وحشتناکی، تصمیم گرفتند که چه کسی باید زنده مانده و چه کسی بمیرد.

در مطالعه ما، دانش‌آموزان با طرز فکر رشد، قلدری را به‌عنوان انعکاسی از آنچه که بودند، نمی‌دیدند. در عوض، آن را به‌عنوان مشکل روانی قلدرها می‌دیدند، راهی که قلدرها به کمک آن مقامی برای خود به‌دست می‌آورند و عزت‌نفس خود را افزایش می‌دهند: «فکر می‌کردم دلیلی که او مزاحم من شده این است که احتمالاً در خانه یا در مدرسه مشکلی بابت نمراتش دارد.» یا «آن‌ها نیاز به تفریح دارند، نه اینکه اگر من احساس بدی کنم، آن‌ها احساس خوبی پیدا می‌کنند».

برنامه‌ای که اغلب داشتند این بود که به قلدرها آموزش دهند: «واقعاً با آن‌ها صحبت می‌کردم. از آن‌ها سؤالاتی می‌پرسیدم (چرا این چیزها را می‌گفتند و چرا همه این کارها را با من انجام می‌دادند)» یا «با فرد مقابله می‌کردم و در مورد مسئله بحث می‌کردم. احساس می‌کردم که باید تلاش کنم به آن‌ها کمک کنم تا بفهمند بامزه و خنده‌دار نیستند».

دانش‌آموزان با طرز فکر رشد نیز به‌شدت موافق بودند که: «می‌خواستم درنهایت آن‌ها را ببخشم» و «هدف شماره یک من این می‌شد که به آن‌ها کمک کنم افراد بهتری شوند» اینکه آیا آن‌ها شخصاً در اصلاح یا آموزش قلدرهای مدنظر موفق می‌شدند، مشخص نیست. بااین‌حال، این‌ها قطعاً گام‌های اولیه سازنده‌تری از له‌کردن آن‌ها زیر پاهایشان بود.

بروکس براون، همکلاسی اریک هریس و دیلان کلیبلد، از کلاس سوم به بعد مورد آزار واقع شد. او بسیار رنج می‌کشید، بااین‌حال در جست‌وجوی انتقام نبود. او طرز فکر ثابت و حق افراد برای قضاوت دیگران را رد کرد، مانند: «من بازیکن فوتبال هستم و به همین دلیل از تو بهترم.» یا «من بازیکن بسکتبال هستم... بی‌عرضه‌های تأثربرانگیزی مثل تو در سطح من نیستند».

به‌علاوه، براون به‌طور جدی طرز فکر رشد را پذیرفت. به گفته خود او، «همه افراد قطعاً توانمندی تغییر دارند.» و شاید حتی اریک هریس، رهبر افسرده‌تر و خشن‌تر تیراندازها. براون و اریک هریس چند سال قبل دعوای بسیار جدی داشتند، اما در سال آخر دبیرستان، براون، آتش‌بس داد. «به او گفتم که از آن زمان خیلی تغییر کرده‌ام و امیدوار بودم که او هم احساس مشابهی نسبت به خودش داشته باشد.» بروکس در ادامه گفت که اگر او متوجه می‌شد که اریک عوض نشده است، همیشه می‌توانست کوتاه بیاید. «بااین‌حال، اگر او بزرگ شده بود، پس چرا به او شانسی برای اثبات این امر ندهم».

بروکس تسلیم نشده است. او هنوز هم می‌خواهد مردم را تغییر دهد. او می‌خواهد مردم جهان را نسبت به مشکل قلدری آگاه کند و می‌خواهد قربانیان را پیدا کرده و توهمات خشونت‌آمیز آن‌ها را از بین ببرد؛ بنابراین او با مایکل مورِ فیلمساز در فیلم بولینگ برای کلمباین[۸۹] کار کرده است و وب‌سایتی نوآورانه راه‌اندازی کرده است که در آن بچه‌های مورد آزار و اذیت قرار گرفته می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و یاد بگیرند که جواب و راه‌حل، کشتن نیست. بلکه «استفاده کردن از ذهن خود و بهتر نمودن همه چیز است».

بروکس، مثل من، شلیک کنندگان را به‌عنوان افرادی که جهانی جدا از بقیه دارند، نمی‌بیند. دوست او، دیلن کلبلد[۹۰]، می‌گوید که زمانی بچه منظم و خوبی با پدر و مادری دوست‌داشتنی بود. درواقع، او هشدار می‌دهد، «فقط می‌توانیم عقب بنشینیم و شلیک کنندگان را هیولاهای بیمار کاملاً متفاوت از خودمان بنامیم یا می‌توانیم بپذیریم که اریک‌ها و دیلن‌های بسیاری وجود دارد که به‌آرامی در حال کشیده‌شدن به همان مسیر هستند».

حتی اگر یک قربانی در ابتدا طرز فکر ثابت نداشته باشد، اما قلدری طولانی‌مدت می‌تواند کم‌کم باعث به‌وجودآمدن آن شود. به‌خصوص اگر دیگران بی‌تفاوت باقی بمانند و کاری انجام ندهند یا حتی به آن بپیوندند. قربانیان می گویند زمانی که مورد طعنه و تحقیر قرار گرفتند و هیچ کس به دفاع از آن‌ها نیامد، کم‌کم باور کردند که سزاوار آن هستند. آن‌ها شروع به قضاوت در مورد خودشان کردند و فکر می‌کردند که پست‌تر هستند. قلدرها قضاوت می کنند. قربانیان آن را جدی می گیرند. گاهی اوقات این موضوع در درون آن‌ها باقی می‌ماند و می‌تواند به افسردگی و خودکشی منجر شود. گاهی اوقات به خشونت منجر می‌شود.

چه کاری می‌توان انجام داد؟

کودکان معمولاً به‌تنهایی نمی‌توانند قلدرها را متوقف کنند، به‌ویژه هنگامی که قلدرها گروهی از هواداران را به خود جذب می کنند؛ اما مدرسه‌ها با تغییر طرز فکر مدرسه می‌توانند این کار را انجام دهند.

فرهنگ مدرسه‌ها اغلب طرز فکر ثابت را ترویج می کند یا حداقل آن را قبول می کند. آن‌ها می‌پذیرند

که بعضی از بچه‌ها نسبت به دیگران احساس برتری می کنند و احساس می کنند که حق دارند آن‌ها را آزار و اذیت کنند. همچنین بعضی از بچه‌ها را ناسازگار با بقیه در نظر می گیرند که برای کمک به آن‌ها کار کمی می‌توان انجام داد.

اما برخی از مدارس، به‌وسیله مبارزه با فضای قضاوت و ایجاد فضای همکاری و بهبود شخصی، کاهش چشمگیری در میزان قلدری به‌وجود آورده‌اند. استن دیویس، درمانگر، مشاور مدرسه و مشاور، برنامه ضد قلدری ایجاد کرده است که جواب می‌دهد. برنامه دیویس که براساس کار دان الویس، محققی در نروژ است، به قلدرها کمک می کند تا تغییر کنند، از قربانیان حمایت می کند و سبب می‌شود که تماشاگران به کمک قربانیان بروند. در عرض چند سال، قلدری فیزیکی در مدرسه‌ها ۹۳درصد و اذیت کردن ۵۳درصد کاهش یافته است.

دارلای کلاس سومی، چاق و بی‌دست‌وپا و «نازک‌نارنجی» بود. او چنان هدف مناسبی بود که نیمی از کلاس او را مورد آزار قرار دادند، او را می‌زدند و هر روز او را با نام‌های جدید می‌خواندند و سعی می کردند در کسب تأیید یکدیگر از هم پیشی بگیرند. چند سال بعد، به خاطر برنامه دیویس، قلدری‌ها متوقف شده بود. دارلا، مهارت‌های اجتماعی و حتی دوستان بهتری به‌دست آورده بود. سپس دارلا به مدرسه راهنمایی رفت و پس از یک سال، بازگشت تا آنچه را که اتفاق افتاده بود، گزارش کند. همکلاسی‌هایش در مدرسه ابتدایی در طی این دوران سخت از او حمایت کرده بودند. آن‌ها به او کمک کردند تا دوست پیدا کند و دربرابر همسالان جدیدش که می‌خواستند او را آزار و اذیت کنند، از او محافظت کردند.

همچنین دیویس، قلدرها را هم به تغییرکردن تشویق می کرد. درواقع، برخی از بچه‌هایی که در مدرسه به پشتیبانی دارلا شتافته بودند، آن‌هایی بودند که پیش‌تر او را آزار و اذیت داده بودند. کاری که دیویس انجام داد این است: اول، درحالی که به نظم و انضباط باثباتی تأکید می کرد، قلدرها را به‌عنوان یک فرد مورد قضاوت قرار نمی‌داد. هیچ انتقادی از ویژگی‌ها نمی‌شد. در عوض، هر روز به آن‌ها احساس راحتی و پذیرفته‌شدن در مدرسه را می‌داد.

سپس هر قدمی را که در جهت درست برداشته می‌شد، تحسین می کرد؛ اما دوباره، افراد را مورد

ستایش قرار نمی‌داد، بلکه تلاش آن‌ها را تحسین می کرد. «متوجهم که دور از دعوا بوده‌اید و این به من می گوید که در حال تلاش برای برقراری رابطه دوستانه با دیگران بوده‌اید.» می‌توانید ببینید که دیویس دانش‌آموزان را مستقیماً به طرز فکر رشد هدایت می کند. او به آن‌ها کمک می کند تا اقدامات خود را به‌عنوان بخشی از تلاش برای بهبود ببینند. حتی اگر این تغییر از جانب قلدرها عمدی نبوده است، آن‌ها اکنون ممکن است سعی کنند تا چنین کاری انجام دهند.

استن دیویس کار ما در مورد ستایش، انتقاد و طرز فکر را در برنامه خود گنجانیده است و این جواب داده است. این نامه را از او دریافت کردم:

دکتر دوِک عزیز: پژوهش شما به‌طور اساسی شیوه کاری من با دانش‌آموزان را تغییر داده است. من تاکنون از شیوه‌های مختلف استفاده از زبان برای دادن بازخورد به افراد جوان، نتایج مثبتی دریافت کرده‌ام. سال آینده، کل مدرسه ما به ابتکار عملی را آغاز می کنند که براساس بازخوردهای [رشد]، انگیزه‌ای برای دانش‌آموزان ایجاد کنند.

با احترام،

استن دیویس

همچنین حییم گینات[91]، روان‌شناس مشهور کودک، نشان می‌دهد که چگونه معلمان می‌توانند قلدرها را از قضاوت‌کردن، به‌سوی بهبود و دلسوزی هدایت کنند. این نامه‌ای از یک معلم به پسر قلدر هشت‌ساله‌ای در کلاسش است. توجه کنید که معلم نمی‌گوید که او فرد بدی است و با استفاده از کلمات بزرگانه و با درخواست از او برای مشاوره‌دادن و با اشاره به رهبری او، احترام را نشان می‌دهد.

جی عزیز، مادر اندی به من گفته است که پسرش امسال بسیار ناراحت شده است. توهین‌ها و طردشدن‌ها، او را غمگین و تنها کرده است. من نسبت به این وضعیت احساس نگرانی می کنم. تجربه تو به‌عنوان رهبر کلاس، احتمالاً باعث شد که من برای مشاوره به تو رو کنم. من توانایی تو را برای همدردی با کسانی که رنج می‌برند می‌ستایم. لطفاً پیشنهادهایت را درباره اینکه چگونه می‌توانیم به اندی کمک کنیم برای من بفرست.

با احترام،

معلم تو.

در مقاله‌ای در نیویورک‌تایمز در مورد قلدری، از اریک هریس و دیلان کلیبلد به‌عنوان «دو نوجوان ناسازگار» نام برده می‌شود. این درست است. آن‌ها سازگار نبودند؛ اما هرگز نمی‌شنوید که به قلدرها ناسازگار و ناجور بگویند. چون این گونه نبودند. آن‌ها هماهنگ بودند. درواقع، فرهنگ مدرسه را تعریف و بر آن حکمرانی می کردند.

این تصور که برخی از مردم حق دارند دیگران را مورد خشونت قرار دهند، تصور سالمی نیست. استن دیویس اشاره می کند که به‌عنوان یک جامعه، ما این ایده را که مردم حق دارند سیاهان را بکشند و زنان را مورد آزار و اذیت قرار دهند، رد کردیم. چرا این ایده را قبول می کنیم که مردم حق دارند فرزندان ما را مورد خشونت قرار دهند؟

با انجام این کار، همچنین به قلدرها توهین می کنیم. به آن‌ها می گوییم که فکر می کنیم قابلیت بیشتری ندارند و شانس کمک به آن‌ها برای تبدیل‌شدن به افرادی تواناتر را از دست می‌دهیم.

طرز فکر خود را رشد دهید

آیا پس از طرد شدن، احساس قضاوت‌شدن، تلخی و کینه‌توزی می کنید؟ یا احساس صدمه دیدن می کنید و درعین‌حال به بخشش، یادگیری و حرکت رو به جلو امیدوار هستید؟ به بدترین طردشدنی که تاکنون داشته‌اید، بیندیشید. تمامی احساسات را حس کنید و ببینید آیا می‌توانید آن را از دیدگاه طرز فکر رشد ببینید. چه چیزی از آن یاد گرفتید؟ آیا به شما یاد داد که چه چیزی در زندگی می خواهید و چه چیزی نمی‌خواهید؟ آیا به شما چیزهای مثبتی یاد داد که در روابط بعدی مفید بودند؟ آیا می‌توانید آن اشخاص را ببخشید و برای آن‌ها آرزوی خوبی کنید؟ آیا از تلخی رهایی یافتید؟ رابطه عاشقانه ایده‌آل خود را مجسم کنید. آیا شامل سازگاری کامل، عدم اختلاف، عدم سازش، عدم سخت‌کوشی بود؟ لطفاً دوباره فکر کنید. در هر رابطه‌ای، مسائلی به‌وجود می‌آید. سعی کنید آن‌ها را از دریچه طرز فکر رشد ببینید: مشکلات می‌توانند وسیله‌ای برای ایجاد درک و صمیمیت بیشتر باشد. به شریک زندگی خود اجازه دهید تفاوت‌های خود را بیان کند، با دقت گوش دهید، آن‌ها را با صبوری و دلسوزی مورد بحث قرار دهید. ممکن است از صمیمیتی که ایجاد می‌شود، شگفت زده شوید.

آیا شما مثل من سرزنش‌کننده هستید؟ برای یک رابطه، خوب نیست که همه چیز را به شریک زندگی خود نسبت دهید. موریس خود را ایجاد کنید و درعوض او را سرزنش کنید. هم‌اکنون بهتر است در این جهت کار کنید که نیاز به سرزنش‌کردن خود را درمان کنید. از فکرکردن در مورد خطا و سرزنش تمام‌وقت عبور کنید... به من فکر کنید که من هم در حال انجام‌دادن آن کار هستم.

آیا خجالتی هستید؟ پس واقعاً به طرز فکر رشد نیاز دارید. حتی اگر این کار کم‌رویی شما را درمان نکند، کمک خواهد کرد تا تعاملات اجتماعی‌تان بدتر نشود. دفعه بعدی که وارد رابطه اجتماعی می‌شوید، به این چیزها فکر کنید: چگونه مهارت‌های اجتماعی را می‌توان بهبود داد و تعاملات اجتماعی برای یادگیری و لذت بردن و نه برای قضاوت هستند: به تمرین کردن آن‌ها ادامه دهید.

فصل ۷) والدین، معلمان و مربیان: طرز فکرها از کجا می‌آیند؟

هیچ پدر و مادری نمی‌اندیشد که «در این فکرم که چه کاری می‌توانم امروز انجام دهم که فرزندانم را خراب کنم، تلاششان را نابود کنم، آن‌ها را از یادگیری دلسرد کنم و موفقیت آن‌ها را محدود کنم.» البته که نه. آن‌ها فکر می‌کنند، «من همه کاری می‌کنم و همه چیزم را می‌دهم تا فرزندانم موفق شوند.» بااین‌حال بسیاری از کارهایی که انجام می‌دهند نتایج عکس به‌بار می‌آورد. قضاوت‌های مفید آن‌ها، درس‌های آن‌ها و تکنیک‌های ایجاد انگیزه آن‌ها اغلب پیام اشتباه می‌فرستد.

درواقع، هر کلمه و عمل، پیامی می‌فرستد. به کودکان، دانش‌آموزان یا ورزشکاران می‌گوید که چگونه در مورد خودشان فکر کنند. این می‌تواند یک پیام طرز فکر ثابت باشد که می‌گوید: تو ویژگی‌های دائمی داری و من آن‌ها را قضاوت می‌کنم یا می‌تواند پیام طرز فکر رشد باشد که می‌گوید: تو فردی در حال پیشرفت هستی و من به رشد تو علاقه‌مند هستم.

میزان حساسیت کودکان به این پیام‌ها و میزان نگرانی‌شان در مورد آن‌ها قابل توجه است. حییم گینات، حکیم با فراست پرورش کودک در دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ میلادی، این داستان را می‌گوید. بروس، در سن پنج‌سالگی با مادرش به مهدکودک جدیدش رفت. هنگامی که آن‌ها وارد شدند، بروس به نقاشی‌های روی دیوار نگاه کرد و گفت: «چه کسی آن تصاویر زشت را کشیده است؟» مادر او با عجله به تصحیح او پرداخت: «وقتی که تصاویر آن‌قدر زیبا هستند، خوب نیست که به آن‌ها زشت بگویی.» اما معلم او می‌دانست که منظور او چیست. او گفت، «اینجا لازم نیست که تصاویر زیبا بکشید. اگر دوست داشته باشید، می‌توانید تصاویر معمولی بکشید.» بروس لبخند بزرگی به او زد. معلم به سؤال واقعی او پاسخ داده بود: برای پسری که نمی‌تواند به‌خوبی نقاشی بکشد، چه اتفاقی می‌افتد؟

سپس، چشم بروس به ماشین آتش‌نشانی شکسته‌ای افتاد. او آن را برداشت و با لحن حق‌به‌جانبی گفت، چه کسی این ماشین آتش‌نشانی را شکسته است؟ مادر او دوباره با عجله گفت «برای تو چه فرقی می‌کند که چه کسی آن را شکسته است؟ تو اینجا کسی را نمی‌شناسی.» اما معلم او متوجه شد. او گفت «اسباب بازی‌ها برای بازی کردن هستند، گاهی اوقات می‌شکنند. این اتفاق می‌افتد» . دوباره، به سؤال او پاسخ داده شد: چه اتفاقی برای پسرانی که اسباب بازی‌ها را می‌شکنند، می‌افتد؟

بروس با مادرش خداحافظی کرد و رفت تا اولین روز مهدکودکش را آغاز کند. اینجا جایی نبود که در آن مورد قضاوت قرار دهند یا به او برچسب بزنند.

می‌دانید، ما هرگز به این پیام‌ها حساسیت بیش از حدی نشان نمی‌دهیم. چند سال پیش، من و همسرم دو هفته را در پرووونس[۹۲]، در جنوب فرانسه سپری کردیم. همه با ما فوق‌العاده بودند، بسیار مهربان و بسیار سخاوتمندانه؛ اما در آخرین روز، برای ناهار به‌سوی ایتالیا رانندگی کردیم. هنگامی که به آنجا رسیدیم و یک رستوران خانوادگی کوچک پیدا کردیم، اشک روی صورتم جاری شد. احساس خیلی خوبی پیدا کردم. به دیوید گفتم: «می‌دونی، وقتی در فرانسه با تو خوب‌اند، احساس می کنی که آزمونی را با موفقیت گذرانده‌ای؛ اما در ایتالیا، هیچ آزمونی وجود ندارد».

پدر و مادرها و معلمانی که پیام‌های طرز فکر ثابت می‌فرستند، همانند فرانسه هستند و پدر و مادرها و معلمانی که پیام‌های طرز فکر رشد می‌فرستند، همانند ایتالیا می‌باشند.

بیایید با پیامی شروع کنیم که والدین به کودکان خود انتقال می‌دهند؛ اما می‌دانید، آن‌ها پیام‌هایی نیز هستند که معلمان می‌توانند به دانش‌آموزان و مربیان به ورزشکارانشان ارسال کنند.

پدر و مادرها (و معلمان) : پیام‌هایی درباره موفقیت و شکست

پیام‌هایی در مورد موفقیت

به پیام‌های مثال زیر گوش کنید:

«تو اونو به‌سرعت یاد گرفتی! تو خیلی باهوشی!»

«به آن نقاشی نگاه کن. مارتا، آیا او پیکاسو بعدی است؟ او کیست؟»

«تو خیلی بااستعدادی، حتی بدون مطالعه نمره الف گرفتی!»

اگر مثل اکثر پدر و مادرها هستید، این پیام‌ها را حمایت کننده و بالابرنده عزت‌نفس می‌دانید؛ اما با دقت‌تر گوش کنید. ببینید آیا می‌توانید پیام دیگری بشنوید. این پیامی است که کودکان می‌شنوند:

اگر چیزی را به‌سرعت یاد نگیرم، باهوش نیستم.

باید سعی کنم هر چیز دشواری را نقاشی کنم؛ در غیر این صورت آن‌ها مرا به‌عنوان پیکاسوی بعدی نمی‌بینند.

بهتر است ترک تحصیل کنم یا در غیر این صورت آن‌ها فکر خواهند کرد که بااستعداد نیستم.

درباره آن چگونه می‌اندیشم؟ فصل ۳ را به‌یاد بیاورید، در مورد والدینی که همه ستایش‌ها را به کودکان خود مبذول می‌کردند به این امید که آن‌ها را به اعتمادبه‌نفس و موفقیت تشویق کنند، چگونه فکر می‌کردم؟

تو خیلی باهوش هستی. تو بااستعدادی. مثل یک ورزشکار بااستعداد طبیعی هستی و من فکر کردم، یک دقیقه صبر کنید. آیا این بچه‌های با طرز فکر ثابت نیستند، یعنی بچه‌های آسیب‌پذیری که دائماً غرق در این مسائل هستند؟ آیا صحبت مداوم درباره هوش یا استعداد، بچه‌ها را، همه بچه‌ها را، درخصوص آن وسواس‌تر نمی‌کند؟

به همین دلیل قصد داریم آن را مورد مطالعه قرار دهیم. پس از انجام هفت آزمایش با صدها نفر از کودکان، به برخی از شفاف‌ترین یافته‌هایی دست یافتیم که تاکنون دیده‌ام: ستایش هوش کودکان به انگیزه و عملکرد آن‌ها آسیب می‌رساند.

چطور می‌تواند این گونه باشد؟ آیا کودکان دوست ندارند تحسین شوند؟
بله کودکان عاشق تحسین‌شدن هستند و به‌خصوص دوست دارند به خاطر هوش و استعدادشان تحسین شوند. این واقعاً باعث ترقی و درخشش خاص آن‌ها، اما فقط برای لحظه‌ای می‌شود. لحظه‌ای که با مشکلی مواجه می‌شوند، اعتمادبه‌نفس آن‌ها از بین می‌رود و انگیزه آن‌ها به پایین‌ترین حد ممکن می‌رسد. اگر موفقیت بدان معناست که آن‌ها باهوش هستند، پس شکست به این معنا است که کندذهن هستند. این به خاطر طرز فکر ثابت است.
این صدای مادری است که اثرات تحسین خیرخواهانه هوش را بیان می‌کند: می‌خواهم تجربیات واقعی زندگی خودم را با شما به‌اشتراک بگذارم. من مادر یک کلاس پنجمی بسیار باهوش هستم. او به‌طور مداوم در آزمون‌های استاندارد مدرسه در ریاضی، زبان و علوم در بالاترین رتبه قرار می‌گیرد، اما مشکلات جدی در مورد «عزت‌نفس» داشته است. شوهرم که او هم فرد باهوشی است، احساس می‌کرد که پدر و مادرش هرگز به هوش او ارزش نگذاشتند و او با تلاش برای ستایش و تحسین «باهوش بودن» پسرمان، اقدامات زیادی برای جبران آن کرده است. در طی سال‌های گذشته، در تردیدم که این کار باعث ایجاد مشکل شده است، چراکه پسرم، درحالی‌که در مدرسه به‌راحتی از دیگران پیشتاز است، تمایلی به تلاش کردن برای کارها یا پروژه‌های سخت‌تر ندارد (همان‌طور که مطالعات شما نشان می‌دهد) چراکه آن موقع فکر خواهد کرد که باهوش نیست. او دیدگاه اغراق شده‌ای از توانایی‌هایش نشان می‌دهد و ادعا می‌کند که می‌تواند بهتر از بقیه عمل کند (هم از نظر فکری و هم در فعالیت‌های فیزیکی)، اما هیچ تلاشی در چنین فعالیت‌هایی نمی‌کند، چراکه البته، درصورتی‌که شکست بخورد، در هم می‌شکند.
و این صدای یکی از دانش‌آموزان دانشگاه کلمبیای من است که داستان خود را بیان می‌کند: به‌یاد دارم که اغلب به خاطر هوش و نه بابت تلاش‌هایم مورد ستایش قرار می‌گرفتم و به‌تدریج از چالش‌های دشوار گریزان شدم. در کمال تعجب، این فراتر از چالش‌های علمی رفت و حتی به چالش‌های ورزشی و احساسی رسید. این بزرگ‌ترین ناتوانی یادگیری من بود، یعنی گرایشی که عملکرد را به‌عنوان بازتابی از شخصیت ببینم و اگر نتوانم چیزی را فوراً انجام دهم، از آن کار اجتناب

کنم یا با تحقیر با آن برخورد کنم.

می‌دانم مقاومت در برابر این نوع تحسین‌شدن، تقریباً غیرممکن است. می خواهیم عزیزانمان بدانند که بابت موفقیت‌هایشان آن‌ها را تحسین و از آن‌ها قدرانی می کنیم. حتی اگر به دام افتاده باشیم.

روزی به خانه آمدم و دیدم شوهرم، دیوید، مسئله بسیار دشواری را که برای مدتی ما را گیج کرده بود، حل کرده است. قبل از اینکه جلوی خودم را بگیرم، با هیجان گفتم: «تو نابغه‌ای!»

نیازی به گفتن نیست، به خاطر کاری که انجام داده بودم، وحشت کردم و همان‌طور که ترس و وحشت در چهره من گسترش یافت، او با عجله برای اطمینان‌بخشی به من گفت: «می‌دانم که منظور تو در شیوه طرز فکر رشد بود و منظورت این بود که به دنبال راهکارها گشتم، دلسرد نشدم، همه راه‌حل‌ها را امتحان کردم و درنهایت جواب را پیدا کردم.» درحالی که لبخند خوشایندی بر لب داشتم گفتم: «دقیقاً منظور من همین بود».

ارسال پیام در مورد فرآیند و رشد

پس راه جایگزین تحسین‌کردن استعداد یا هوش چیست؟ اطمینان بخشی دیوید، سر نخی به ما می‌دهد. یکی از دانش‌آموزانم چیزهای بیشتری به ما می گوید:

آخر هفته به خانه رفتم تا خواهر ۱۲ ساله‌ام را که به خاطر مدرسه به‌وجد آمده بود، ببینم. از او پرسیدم برای چه تا این اندازه هیجان‌زده‌ای و او گفت: «در آزمون مطالعات اجتماعی، ۱۰۲ گرفتم!» شنیدم که او این عبارت را پنج بار در آن آخر هفته تکرار کرد. در آن لحظه تصمیم گرفتم که آنچه را که در مورد این وضعیت زندگی واقعی، در کلاس یاد گرفته بودیم به‌کار ببرم. به‌جای ستایش هوش یا نمره او، از او سؤال‌هایی پرسیدم که باعث شد او را متوجه میزان تلاشی کنم که برای مطالعه صرف کرده و چگونگی پیشرفتش را نسبت به سال قبل دریابد. سال گذشته، نمرات او با جلو رفتن سال هر روز بیش از پیش افت می کرد؛ بنابراین فکر کردم که باید مداخله کنم و در آغاز امسال، او را به مسیر درست هدایت کنم.

آیا این به معنای آن است که زمانی که فرزندانمان کاری را به‌صورت عالی انجام می‌دهند، نمی‌توانیم با شور و شوق آن‌ها را تحسین کنیم؟ آیا باید سعی کنیم از تحسین موفقیت‌های آن‌ها جلوگیری کنیم؟ اصلاً. این فقط بدان معناست که باید از نوع خاصی از تحسین کردن دوری کنیم: تحسینی که هوش یا

استعداد آن‌ها را مورد قضاوت قرار می‌دهد. یا تحسینی که نشان می‌دهد ما به هوش یا استعداد آن‌ها، به‌جای تلاشی که صرف آن کار کرده‌اند، افتخار می‌کنیم.

می‌توانیم تا آن‌جایی آن‌ها را تحسین کنیم که در روند رشدگرا باشد و به خاطر آن چیزی باشد که از طریق تمرین، مطالعه، پشتکار و استراتژی‌های خوب بدان دست یافته‌اند و می‌توانیم به شیوه‌ای درخصوص کارشان از آن‌ها سؤال کنیم که تلاش و انتخاب‌های آن‌ها را مورد تحسین و تمجید قرار دهد.

«آن تکالیف بسیار زیاد و پیچیده بود. واقعاً شیوه تمرکز تو و به‌پایان‌رساندن آن را تحسین می‌کنم».

«این تصویر رنگ‌های بسیار زیبایی دارد. درباره آن‌ها به من بگو».

«تو فکر زیادی صرف این مقاله کرده‌ای. این واقعاً باعث می‌شود که شکسپیر را به شیوه جدیدی درک کنم».

«شور و اشتیاقی که صرف این قطعه پیانو کرده‌ای به من احساس شادی واقعی می‌دهد. وقتی آن را می‌نوازی چه احساسی پیدا می‌کنی؟»

به‌تازگی خیلی هیجان‌زده بودم که متوجه شدم، حییم گینات پس از کار مادام‌العمرش با کودکان، به نتیجه مشابهی رسیده است. «باید تلاش و دستاوردهای کودک را ستایش کرد نه ویژگی‌های شخصیتی وی را».

گاهی اوقات افراد مواظب‌اند که در برابر فرزندانشان از تعریف و تحسین رشدگرا استفاده کنند، اما پس‌ازآن، با شیوه‌ای که در مورد دیگران صحبت می‌کنند آن را خراب می‌کنند. شنیده‌ام که پدر و مادرها در مقابل فرزندانشان می‌گویند، «او همیشه بازنده است»، «او نابغه طبیعی است،» یا «او کودن است.» هنگامی که کودکان می‌شنوند که چگونه والدینشان دیگران را با طرز فکر ثابت مورد قضاوت قرار می‌دهند، این امر موجب انتقال طرز فکر ثابت می‌شود و آن‌ها با تعجب می‌گویند، آیا من بعدی هستم؟

این هشدار درخصوص معلمان نیز صدق می‌کند! در مطالعه‌ای، به دانش‌آموزان یک درس ریاضی را آموزش دادیم و با بیان تاریخ ریاضی یعنی، داستان‌هایی در مورد ریاضیدانان بزرگ آن را جذاب‌تر

کردیم. برای نیمی از دانش‌آموزان، ریاضیدانان را به‌عنوان نوابغی که به‌راحتی به اکتشافات ریاضی خود دست یافتند، معرفی کردیم. این به‌تنهایی دانش‌آموزان را به طرز فکر ثابت سوق داد و این پیام‌ها را ارسال کرد: افرادی وجود دارند که باهوش به دنیا می‌آیند و همه چیز برای آن‌ها آسان است. بعد از آن‌ها بقیه شما قرار دارید. برای نیمی دیگر از دانش‌آموزان، ریاضیدانان را به‌عنوان افرادی معرفی کردیم که علاقه و شور زیادی به ریاضی داشتند و درنهایت به اکتشافات بزرگ دست یافتند. این امر دانش‌آموزان را در طرز فکر رشد قرار داد. پیام این بود: مهارت‌ها و موفقیت‌ها از طریق تعهد و تلاش حاصل می‌شوند. پیام‌هایی که کودکان از اظهارات بی‌منظور ما برداشت می‌کنند، شگفت‌آور است.

یک نکته دیگر در مورد تمجید و تحسین کردن. هنگامی که به کودکان می‌گوییم: «وای، تو آن را خیلی سریع انجام دادی!» یا «نگاه کن، تو هیچ اشتباهی نکردی!» چه پیامی ارسال می‌کنیم؟ به آن‌ها می‌گوییم که آنچه تحسین می‌کنیم سرعت و کمال است. سرعت و کمال دشمن یادگیری موارد دشوار هستند: «اگر فکر می‌کنید زمانی باهوش هستم که سریع و کامل باشم، بهتر است هیچ کار چالش‌برانگیزی انجام ندهم.» خب، زمانی که کودکان ما یک تکلیف، مثلاً یک مسئله ریاضی را به‌سرعت و بدون اشکال انجام می‌دهند، چه باید بگوییم؟ باید تحسینی را که شایسته آن هستند، انکار کنیم؟ بله. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، می‌گویم، «اوه. حدس می‌زنم که بیش از حد آسان بود. برای اتلاف وقتت عذرخواهی می‌کنم. اجازه بده کاری انجام دهیم که بیشتر از آن یاد بگیری!»

اطمینان بخشی به کودکان

چگونه می‌توانید به کودکتان قبل از آزمون یا عملی احساس امنیت و اطمینان بدهید؟ اصول مشابه به‌کار می‌رود. اطمینان‌بخشی به کودکان در مورد هوش یا استعداد آن‌ها اثرات نامناسبی بر جای می‌گذارد. آن‌ها فقط از نشان‌دادن کمبود بیشتر خواهند ترسید.

کریستینا، دانش‌آموز دبیرستانی واقعاً باهوشی بود که درنهایت شرمساری، در آزمون‌ها بسیار ضعیف عمل کرد. او همیشه مطالعه می‌کرد، همیشه درس را بلد بود، اما هر بار که موقع آزمون می‌شد، چنان دچار اضطراب می‌شد که نمی‌توانست فکر کند. نمرات او خیلی ضعیف بود. کریستینا معلمانش را ناامید و والدینش را مأیوس کرد. زمانی که با آزمون‌های کالج برد[۹۳] مواجه شد، کالج برد مورد تحسین

مدارسی بود که برای مدت زمان طولانی آرزوی حضور در آن‌ها را داشت، اوضاع بدتر شد.
شب قبل از هر آزمون، پدر و مادر او که می‌دیدند کریستینا چقدر پریشان است، تلاش می‌کردند اعتمادبه‌نفس او را تقویت کنند. «ببین، خودت می‌دانی چقدر باهوشی و ما هم می‌دانیم که تا چه اندازه باهوش هستی. حتماً موفق میشی. الآن، دیگر نگرانی را متوقف کن».
والدین او آن‌گونه که بلد بودند و تا آنجایی که می‌توانستند حمایت می‌کردند، اما با این کار مخاطرات را حتی بیشتر می‌کردند. آن‌ها به‌جای این‌ها چه چیزی می‌توانستند بگویند؟
«اینکه احساس کنی همه در حال ارزیابی تو هستند و نمی‌توانی آنچه را که می‌دانی، نشان دهی باید وحشتناک باشد. می‌خواهیم بدانی که در حال ارزیابی تو نیستیم. ما به یادگیری اهمیت می‌دهیم و می‌دانیم که درست را یاد گرفته‌ای. ما افتخار می‌کنیم که پشتکار داری و به یادگیری ادامه می‌دهی».

پیام‌هایی درباره شکست

تحسین موفقیت، باید حداقلِ مشکلات ما باشد، درست است؟ به‌نظر می‌رسد که شکست، موضوع بسیار حساس‌تری است. ممکن است کودکان احساس دلسردی و آسیب‌پذیری کنند. بیایید دوباره، این بار به پیام‌هایی گوش کنیم که پدر و مادرها ممکن است در مواقع شکست ارسال کنند.
الیزابت نه‌ساله، در راه نخستین رقابت‌های ژیمناستیک خود بود. کشیده و باریک، انعطاف‌پذیر و پر انرژی، او کاملاً برای ژیمناستیک ساخته شده بود و آن را دوست داشت. البته، کمی به‌خاطر رقابت عصبی بود، اما در ژیمناستیک خوب بود و نسبت به عملکرد خوبش احساس اعتمادبه‌نفس داشت. الیزابت حتی به محل مناسبی در اتاقش برای آویختن روبانی که برنده خواهد شد، فکر کرده بود. در رویداد اول، یعنی حرکات زمینی، الیزابت اول شد. اگرچه به‌خوبی اجرا کرد. اما امتیازبندی‌ها پس از اجرای چند دختر دیگر تغییر کرد و او باخت. الیزابت در رویدادهای دیگر هم به‌خوبی عمل کرد، اما به‌اندازه کافی خوب نبود که برنده شود. در پایان شب، هیچ روبانی دریافت نکرده بود و بسیار به‌هم‌ریخته بود.
اگر والدین الیزابت بودید، چه کار می‌کردید؟
۱) به الیزابت می‌گویید که فکر می‌کنید او بهترین بود؛

۲) به او می گویید که او را از روبانی که حقش بود، محروم کردند؛
۳) به او اطمینان می‌دهید که ژیمناستیک خیلی هم مهم نیست؛
۴) به او می گویید توانایی دارد و دفعه بعد مطمئناً برنده خواهد شد؛
۵) به او می گویید که سزاوار برنده‌شدن نبود.

پیام قاطعی در جامعه ما در مورد چگونگی افزایش اعتمادبه‌نفس کودکان وجود دارد و بخش اصلی آن پیام این است: آن‌ها را از شکست محافظت کنید! اگرچه این کار ممکن است فورا به مشکل ناامیدی کودک کمک کند؛ اما در درازمدت می‌تواند مضر باشد. چرا؟

اجازه دهید پنج واکنش ممکن را لحاظ طرز فکر مورد بررسی قرار دهیم و به پیام‌ها گوش کنیم:

اولین آن‌ها (شما فکر می کنید او بهترین بود) اساساً عدم صداقت است. او بهترین نبود، شما می‌دانید و او هم می‌داند. این کار هیچ دستورالعملی برای بهبود و بازیابی به او ارائه نمی کند.

دومین گزینه (او را از حقش محروم کردند) تقصیر را متوجه دیگران می کند، درحالی که درواقع مشکل عمدتاً عملکرد او و نه داوران بود. آیا از او می خواهید که به خاطر کمبودهای خود دیگران را سرزنش کند؟

سومین گزینه (اطمینان‌بخشیدن به او که ژیمناستیک واقعاً مهم نیست) به او می‌آموزد که اگر در چیزی بلافاصله خوب عمل نکرد، آن را بی‌ارزش بداند. آیا این واقعاً آن پیامی است که می خواهید منتقل کنید؟

چهارمین گزینه (او توانایی دارد) ممکن است خطرناک‌ترین پیام در میان همه پیام‌ها باشد. آیا توانایی، به‌طور خودکار شما را به‌جایی می‌رساند که می خواهید بدان برسید؟ اگر الیزابت این مسابقه را برنده نشد، چرا باید در بعدی برنده شود؟

آخرین گزینه (به او بگویید که سزاوار پیروزی نبود) به‌نظر می‌رسد که با توجه به شرایط، سنگدلانه باشد و البته نباید به آن شیوه بگویید؛ اما این تقریباً همان چیزی است که پدر دارای طرز فکر رشد او به الیزابت گفت.

این چیزی است که او درواقع گفت: «الیزابت، می‌دانم که چه احساسی داری. این خیلی ناامیدکننده

است که امیدهای زیادی داشته باشی و تمام تلاش خودت را بکنی؛ اما برنده نشوی. اما می‌دونی، تو هنوز واقعاً آن را به‌دست نیاورده‌ای. در آنجا دختران بسیاری بودند که نسبت به تو، مدت زمان بیشتری در ژیمناستیک بوده‌اند و سخت‌تر از تو کار کرده‌اند. اگر این چیزی است که به‌راستی آن را می‌خواهی، پس باید واقعاً برای آن تلاش کنی» .

او همچنین به الیزابت اجازه داد که بفهمد اگر می خواست ژیمناستیک را صرفاً برای سرگرمی انجام دهد، مشکلی نداشت؛ اما اگر می خواست در مسابقات به برتری دست یابد، تلاش بیشتری لازم بود. الیزابت به‌طور عمیق تحت تأثیر آن قرار گرفت، وقت بیشتری را برای تکرار و تکمیل تمریناتش، به‌ویژه حرکاتی که در آن‌ها ضعیف‌تر از بقیه بود، صرف کرد.

در رقابت بعدی، هشتاد دختر از سراسر منطقه حضور داشتند. الیزابت موفق به کسب پنج روبان در رویدادهای فردی و قهرمان کلی رقابت شد و جوایز زیادی به خانه‌اش برد. در حال حاضر، اتاق او چنان از جوایز پر شده است که به‌سختی می‌توانید دیوارها را ببینید.

در اصل، پدرش نه‌تنها به او حقیقت را گفت، بلکه به او آموخت که چگونه از شکست‌هایش یاد بگیرد و آنچه را که برای موفقیت در آینده لازم است، انجام دهد. پدر الیزابت عمیقاً با ناامیدی او همدردی کرد، اما به او روحیه ساختگی نداد که تنها به ناامیدی‌های بیشتری منجر می‌شد.

انتقاد سازنده: مطالب بیشتری در مورد پیام‌های شکست

همواره اصطلاح انتقاد سازنده را می‌شنویم؛ اما آیا همه فکر می کنند که انتقاد آن‌ها از فرزندانشان سازنده است؟ اگر فکر نمی‌کنند که انتقاد آن‌ها مفید است، چرا انتقاد می‌کنند؟ بسیاری از آن‌ها به هیچ وجه مفید نیستند. پر از قضاوت درباره کودک هستند. سازنده، یعنی کمک‌کردن به کودک که چیزی را حل کند، نتیجه بهتری بگیرد یا کار بهتری انجام دهد.

بیلی با عجله تکالیفش را انجام داد، چندین پرسش را جواب نداد و به بقیه جواب‌های کوتاه و بی‌دقتی داد. پدر او از کوره در رفت. «این تکالیف تو است؟ آیا نمی‌توانی آن را به‌درستی انجام دهی؟ تو یا گیجی یا بی‌مسئولیتی. کدامی؟» این بازخورد، هوش و شخصیت پسرش را در یک زمان زیر سؤال برد و به این معنا بود که عیوب، دائمی بودند. چگونه این پدر می‌توانست سرخوردگی و ناامیدی خود را بدون ترور

صفات پسرش ابراز کند؟ در زیر چند روش ارائه شده است:

«پسرم، زمانی که کاری را کامل انجام نمی‌دهی، واقعاً ناراحت می‌شوم. فکر می‌کنی چه زمانی می‌توانی آن را کامل کنی؟»

«پسرم، آیا مسئله‌ای در تکالیفت وجود دارد که آن را درک نکنی؟ آیا دوست داری به اتفاق هم آن را بررسی کنیم؟»

«پسرم، هنگامی که می‌بینم فرصت‌های یادگیری را از دست می‌دهی، ناراحت می‌شوم. آیا می‌توانی به شیوه‌ای برای انجام‌دادن آن فکر کنی که به تو کمک کند بیشتر یاد بگیری؟»

«پسرم، این تکلیف واقعاً خسته‌کننده به‌نظر می‌رسد. با تو ابراز همدردی می‌کنم. بیا به شیوه‌ای فکر کنیم که آن را هیجان‌انگیزتر کنیم و درعین‌حال کارمان را به‌خوبی انجام دهیم. آیا ایده‌ای داری؟»

«پسرم، به‌یاد داری که گفتم چیزهای خسته‌کننده به ما کمک می‌کنند تا تمرکزکردن را یاد بگیریم؟ این یک چالش واقعی است و واقعاً به‌تمامی مهارت‌های تمرکز تو نیاز دارد. بیا ببینیم آیا می‌توانی در کل این تکلیف تمرکزت را حفظ کنی!»

گاهی اوقات کودکان خودشان را قضاوت کرده و به خود برچسب خواهند زد. جینات از فیلیپ چهارده‌ساله می‌گوید که با پدرش روی پروژه‌ای کار می‌کرد و به‌طور تصادفی باعث شد میخ‌ها در سراسر کف بریزد. او گناهکارانه به پدر خود نگاه کرد و گفت:

فیلیپ: اااا، من خیلی دست‌وپا چلفتی هستم.

پدر: وقتی میخ‌ها می‌ریزد، این چیزی نیست که می‌گوییم.

فیلیپ: چه می‌گوییم؟

پدر: می‌گویی، میخ‌ها ریخت، من آن‌ها را جمع می‌کنم!

فیلیپ: فقط همین؟

پدر: فقط همین.

فیلیپ: متشکرم پدر

کودکان پیام‌ها را یاد می گیرند

بچه‌هایی که طرز فکر ثابت دارند به ما می گویند که آن‌ها پیام‌های مداومی از قضاوت والدینشان دریافت می کنند. آن‌ها می گویند که احساس می کنند گویی ویژگی‌های آن‌ها به‌طور مداوم در حال سنجیده‌شدن است.

از آن‌ها پرسیدیم: «فرض کنید پدر و مادرتان برای انجام‌دادن تکالیف مدرسه به شما پیشنهاد کمک می کنند. چرا آن‌ها این کار را انجام می‌دهند؟»

آن‌ها گفتند: «دلیل واقعی این است که می‌خواهند ببینند که تا چه اندازه در تکالیفی که در حال انجام‌دادن آن هستم، باهوشم.»

پرسیدیم: «فرض کنید پدر و مادرتان به خاطر نمره خوبی که گرفته‌اید، خیلی خوشحال هستند. دلیل آنچه خواهد بود؟»

آن‌ها گفتند: «به‌دلیل اینکه می‌بینند بچه باهوشی هستم، خوشحال می‌شوند».

ما پرسیدیم: «فرض کنید زمانی که در مدرسه در موردی ضعیف عمل می کنید، پدر و مادرتان درباره عملکردتان با شما بحث می کنند. چرا آن‌ها این کار را انجام می‌دهند؟»

آن‌ها گفتند: «ممکن است نگران شده باشند که من یکی از بچه‌های باهوش نیستم» و «فکر می کنند که نمرات بد ممکن است به این معنا باشد که باهوش نیستم».

بنابراین هر بار که اتفاقی می‌افتد، این کودکان پیامی در مورد قضاوت شدن می‌شنوند.

شاید همه بچه‌ها فکر می کنند که والدینشان، آن‌ها را قضاوت می کنند. آیا این کاری نیست که پدر و مادرها انجام می‌دهند، یعنی نق‌زدن و قضاوت کردن. دانش‌آموزانی که طرز فکر رشد دارند، این‌گونه فکر نمی‌کنند. آن‌ها فکر می کنند که والدینشان تنها تلاش می کنند که آن‌ها را به یادگیری و عادات مطالعه خوب تشویق کنند. این چیزی است که آن‌ها درباره انگیزه‌های پدر و مادرشان می گویند:

سؤال: «فرض کنید پدر و مادرتان برای انجام‌دادن تکالیف مدرسه به شما پیشنهاد کمک می کنند. چرا آن‌ها این کار را انجام می‌دهند؟»

جواب: می‌خواهند مطمئن شوند که تا آنجا که می‌توانم از تکالیفم یاد گرفته باشم.

سؤال: فرض کنید پدر و مادرتان خوشحال‌اند که نمره خوبی گرفته‌اید. دلیل آن چه خواهد بود؟

جواب: آن‌ها خوشحال‌اند، به این دلیل که نمره خوب بدان معنا است که روی آن متمرکز شده‌اید.

سؤال: فرض کنید پدر و مادرتان بابت عملکرد ضعیف شما در مدرسه با شما بحث می کنند.

جواب: آن‌ها می‌خواهند شیوه‌های بهتر مطالعه‌کردن در آینده را به من آموزش دهند.

حتی زمانی که در مورد رفتار یا روابط آن‌ها صحبت می‌شد، بچه‌های با طرز فکر ثابت احساس قضاوت‌شدن داشتند؛ اما بچه‌های با طرز فکر رشد احساس دریافت کمک داشتند.

سؤال: تصور کنید که پدر و مادرتان به خاطر کاری که خواسته‌اند انجام دهید و شما انجام ندادید از شما ناراحت شدند. چرا آن‌ها ناراحت می‌شوند؟

بچه‌های با طرز فکر ثابت: آن‌ها نگران می‌شوند که من بچه بدی باشم.

بچه‌های با طرز فکر رشد: می‌خواهند به من کمک کنند تا شیوه‌هایی برای انجام بهتر آن کار در دفعات بعدی را یاد بگیرم.

همه بچه‌ها بعضا کارهای اشتباهی انجام می‌دهند. تحقیقات نشان می‌دهد که کودکان عادی، هر سه دقیقه رفتار اشتباهی می کنند. آیا این به فرصتی برای قضاوت شخصیت آن‌ها یا فرصتی برای آموزش تبدیل می‌شود؟

سؤال: تصور کنید که پدر و مادرتان زمانی که با بچه‌های دیگر ناسازگارید، ناراحت می‌شوند. چرا آن‌ها به این شیوه عمل می کنند؟

کودک طرز فکر ثابت: آن‌ها فکر می کنند که این به آن‌ها نشان می‌دهد که من چه نوع کودکی هستم.

کودک طرز فکر رشد: آن‌ها می‌خواهند به من کمک کنند تا مهارت‌های بهتری برای رفتار دوستانه با بقیه کودکان یاد بگیرم.

کودکان این درس‌ها را زود یاد می گیرند. حتی کودکان نوپا این پیام‌ها را از والدین خود می‌آموزند، یاد می گیرند که اشتباهات آن‌ها شایسته قضاوت و مجازات است یا یاد می گیرند که اشتباهات آن‌ها فرصتی برای پیشنهادها و آموزش است.

این پسربچه مهدکودکی است که هرگز فراموش نخواهیم کرد. شما می‌شنوید که او با پیام‌های مختلف دو والدینش نقش‌آفرینی خواهد کرد. وضعیت این است: او اعدادی را در مدرسه نوشت که یکی از آن‌ها اشتباه بود و اکنون به ما می‌گوید که پدر و مادرش چگونه واکنش نشان خواهند داد.

مادر: سلام. برای چی ناراحتی؟

پسر: به معلمم تعدادی اعداد دادم و عدد ۸ را از قلم انداختم و الآن احساس ناراحتی می‌کنم.

مادر: خب، یک چیز وجود دارد که می‌تواند تو را خوشحال کند.

پسر: چی؟

مادر: اگر به معلمت بگویی که واقعاً تمام تلاش خودت را کردی، او دیگر از دست تو عصبانی نخواهد بود.[رو به پدر]ما عصبانی نیستیم، هستیم؟

پدر: اوه، بله هستیم! پسرم، بهتر است مستقیم به اتاقت بروی.

ای کاش می‌توانستم به شما بگویم که او به پیام رشددهنده مادرش گوش داد؛ اما در مطالعه ما، به‌نظر می‌رسید او به پیام قضاوت‌گونه پدرش توجه کرد، خود را به خاطر اشتباهاتش دست‌کم گرفت و برنامه خوبی برای اصلاح آن‌ها نداشت. بااین‌حال، حداقل، پیام تلاش مادرش را داشت که می‌توانست امیدوارانه، در آینده آن را مورد استفاده قرار دهد.

والدین از دقیقه اول، شروع به تفسیرکردن و واکنش نشان‌دادن به رفتار فرزندانشان می‌کنند. مادر جدید سعی می‌کند به نوزادش شیر بدهد. نوزاد گریه می‌کند و شیر نمی‌خورد یا چند میک می‌زند، خسته می‌شود و شروع به جیغ‌زدن می‌کند. آیا کودک یک‌دنده است؟ آیا کودک کمبودی دارد؟ گذشته از همه این‌ها، آیا این یک واکنش ذاتی شیرخوردن نیست؟ آیا نوزادان نباید به‌صورت «طبیعی» شیر بخورند. کودک من چه مشکلی دارد؟

یکی از مادران جدید در این وضعیت به من گفت: «در ابتدا واقعاً ناامید شدم. سپس کار شما به ذهنم رسید. مدام به کودکم می‌گفتم، ما هر دو داریم یاد می‌گیریم که چگونه این کار را انجام دهیم. می‌دانم که تو گرسنه‌ای. می‌دانم که خسته‌کننده است، اما در حال یادگیری هستیم.» این طرز تفکر به من کمک کرد تا خونسرد بمانم و این شیوه را ادامه دادم تا زمانی‌که جواب داد. همچنین به من کمک کرد که کودکم را بهتر درک کنم و بنابراین پی بردم که چگونه چیزهای دیگر را هم به او آموزش بدهم».

قضاوت نکن. آموزش ببین. این یک فرآیند یادگیری است.

کودکان پیام‌ها را منتقل می‌کنند

راه دیگری که می‌فهمیم کودکان این پیام‌ها را یاد می‌گیرند این است که می‌توانیم ببینیم که چگونه آن‌ها را منتقل می‌کنند. حتی کودکان خردسال آماده‌اند تا خِردی را که به‌دست آورده‌اند، انتقال دهند. ما از کودکان کلاس دومی پرسیدیم: «به کودکی در کلاستان که در ریاضی مشکل دارد، چه توصیه‌ای می‌کنید؟»

این توصیه کودکی با طرز فکر رشد است:

آیا خیلی تسلیم می‌شوی؟ آیا یک دقیقه فکر می‌کنی و سپس متوقف می‌شوی؟ اگر چنین می‌کنی، باید

برای مدت بیشتری فکر کنی. دو دقیقه شاید، اگر نتوانی آن را متوجه بشوی، باید مسئله را دوباره بخوانی. اگر آن موقع هم متوجه نشدی، باید دستت را بالا ببری و از معلم سؤال کنی.

آیا این بهترین کار نیست؟ توصیه کودکان با طرز فکر ثابت تا این اندازه مفید نبود. ازآنجاکه در طرز فکر ثابت، هیچ دستورالعملی برای موفقیت وجود ندارد، توصیه آن‌ها کوتاه و ساده بود. «متأسفم» توصیه کودکی بود که تسلیت خود را پیشکش می کند.

حتی نوزادان می‌توانند پیام‌هایی را که دریافت کرده‌اند، منتقل کنند. ماری مین[۹۴] و کارول جورج[۹۵] کودکان تحت آزار قرار گرفته را که توسط پدر و مادرشان به خاطر گریه‌کردن و ایجاد سروصدا، مورد قضاوت قرار گرفته و تنبیه شده بودند، مورد مطالعه قراردادند. پدر و مادرهایی که با خشونت رفتار می کنند اغلب نمی‌دانند که گریه کودکان نشانه نیازهای آن‌هاست، یا اینکه نوزادان با دستوردادن نمی‌توانند گریه را متوقف کنند. در عوض، کودک را به‌دلیل گریه‌کردن به‌عنوان نافرمان، خودسر یا بد قضاوت خواهند کرد.

مین و جورج کودکان مورد آزار قرار گرفته (که ۱ تا ۳ ساله بودند) را در محیط مراقبت روزانه آن‌ها تحت نظر قرار دادند و مشاهده کردند که آن‌ها در زمان پریشانی و گریه کودکان دیگر چه واکنشی نشان دادند. کودکان مورد آزار قرار گرفته اغلب از کودکان پریشان عصبانی می‌شدند و برخی حتی تلاش می کردند به آن‌ها حمله کنند. آن‌ها این پیام را دریافت کرده بودند که کودکانی که گریه می کنند باید قضاوت شده و تنبیه شوند.

اغلب فکر می کنیم که میراث سوءاستفاده تنها زمانی به دیگران منتقل می‌شود که قربانی‌های سوءاستفاده، خودشان پدر و مادر شوند؛ اما این مطالعه شگفت‌انگیز نشان می‌دهد که کودکان درس‌ها را زود یاد می گیرند و براساس آن‌ها عمل می کنند.

به‌هرحال کودکانی که مورد آزار و اذیت قرار نگرفته‌اند چگونه به اضطراب همکلاسی‌های خود واکنش نشان می‌دهند؟ آن‌ها همدردی نشان می‌دهند. بسیاری از آن‌ها به پیش کودکی می‌روند که گریه می کند تا ببینند چه مشکلی پیش آمده و آیا می‌توانند کمکی بکنند.

آیا در حال آموزش نظم و انضباط هستند؟

بسیاری از والدین فکر می کنند که زمانی که قضاوت و مجازات می کنند، در حال آموزش‌دادن هستند، همانند «درسی به تو می‌دهم که هرگز فراموش نکنی.» چه چیزی آموزش می‌دهند؟ آن‌ها به فرزندانشان آموزش می‌دهند که اگر برخلاف قوانین یا ارزش‌های پدر و مادرشان رفتار کنند، مورد قضاوت قرار گرفته و مجازات خواهند شد. آن‌ها به فرزندانشان آموزش نمی‌دهند که چگونه تمامی جوانب مسائل را در نظر بگیرند و به‌تنهایی تصمیمات اخلاقی و بالغ بگیرند.
و احتمالاً، به فرزندانشان آموزش نمی‌دهند که کانال‌های ارتباطی باز هستند.
آلیسای شانزده‌ساله نزد مادرش آمد و گفت که او و دوستانش می خواهند الکل را امتحان کنند. آیا می‌تواند آن‌ها را برای «مهمانی» دعوت کند؟ مواجهه با این حرف، ممکن است به نظرتان شرم‌آور برسد؛ اما منظور آلیسا این بود. او و دوستانش به مهمانی‌هایی می‌رفتند که در دسترسشان بود، اما نمی‌خواستند که آن را در جایی امتحان کنند که احساس امنیت و کنترل نداشتند. همچنین نمی‌خواستند پس از نوشیدن به خانه رانندگی کنند. آن‌ها می خواستند آن را در یک محیط تحت نظارت، با اجازه پدر و مادرشان امتحان کنند که پدر و مادرشان پس از نوشیدن به دنبال آن‌ها بیایند. مهم نیست که آیا پدر و مادر آلیسا جواب مثبت دادند یا نه. آن‌ها بحث کاملی در مورد همه مسائل مربوطه داشتند. بحث آن‌ها خیلی آموزنده‌تر از طردکردن خشمگینانه و قضاوت‌کردن بود.
منظور این نیست که پدر و مادرهایی که طرز فکر رشد دارند با فرزندانشان مخالفت نکرده و آن‌ها را لوس می کنند. هرگز. آن‌ها استانداردهای بالایی تعیین می کنند، اما آموزش می‌دهند که چگونه به آن‌ها برسند. آن‌ها نه می گویند، اما این نه، عادلانه، با ملاحظه و با احترام است. دفعه بعدی که در موقعیت نظم‌دادن و تربیت‌کردن قرار گرفتید، از خودتان بپرسید، اکنون در حال ارسال چه پیامی هستم: من تو را قضاوت کرده و تنبیه خواهم کرد؟ یا من به تو کمک خواهم کرد که فکر کنی و یاد بگیری؟

طرز فکرها می‌تواند موضوع مرگ و زندگی باشد.

شکی نیست والدین بهترین‌ها را برای فرزندانشان می‌خواهند، اما گاهی اوقات، فرزندانشان را در خطر قرار می‌دهند. من به‌عنوان رئیس دوره کارشناسی دپارتمانم در دانشگاه کلمبیا، نوجوانان و جوانان

دچار مشکل زیادی را دیدم. این داستان فردِ فوق‌العاده‌ای است که موفق نشد.

در یک هفته قبل از فارغ‌التحصیلی، سندی به دفتر من در کلمبیا آمد. او می‌خواست رشته‌اش را به روان‌شناسی تغییر دهد. این اساساً درخواست عجیبی بود، اما ناامیدی او را احساس کردم و با دقت به داستان او گوش دادم. وقتی که به کارنامه او نگاه کردم، پر از A+ و F (بالاترین و پایین‌ترین نمره) بود. چه خبر بود؟

والدین سندی او را موظف کرده بودند که به دانشگاه هاروارد برود. به خاطر طرز فکر ثابت آن‌ها، تنها هدف تحصیل سندی این بود که با اخذ پذیرش دانشگاه هاروارد، ارزش و شایستگی خودش (و شاید آن‌ها) را ثابت کند. رفتن به آنجا به این معنا بود که او واقعاً باهوش بود. از دیدگاه آن‌ها، این به معنای یادگیری نبود. به معنای دنبال کردن عشقش به علم نبود. حتی به معنای همکاری و کمک کردن نبود. به معنای برچسب بود؛ اما او موفق نشد و دچار افسردگی شده بود که او را بیش از پیش به‌ستوه آورده بود. گاهی اوقات موفق می‌شد به‌طور مؤثری کار کند (A^+)، اما گاهی اوقات نه (F).

می‌دانستم که اگر به او کمک نمی‌کردم، نمی‌توانست فارغ‌التحصیل شود و اگر او نمی‌توانست فارغ‌التحصیل شود، نمی‌توانست با پدر و مادرش مواجه شود و اگر نمی‌توانست با پدر و مادرش مواجه شود، نمی‌دانم چه اتفاقی برایش می‌افتاد.

من به لحاظ قانونی قادر بودم به سندی کمک کنم تا فارغ‌التحصیل شود، اما موضوع این نبود. اینکه بچه باهوش و فوق‌العاده‌ای مانند سندی خودش را زیر سنگینی چنین برچسب‌هایی از بین ببرد، واقعاً فاجعه است.

امیدوارم که این داستان به پدر و مادرها کمک کند تا به شیوه درستی، یعنی از طریق پرورش علاقه، رشد و یادگیری، «بهترین‌ها» را برای فرزندانشان بخواهند.

خواستن بهترین چیزها به بدترین شیوه

بیایید با دقت بیشتری به پیام پدر و مادر سندی نگاه کنیم: اهمیت نمی‌دهیم تو چه کسی هستی، به چه چیزی علاقه‌مند هستی و می‌توانی چه کسی شوی. به یادگیری اهمیت نمی‌دهیم. تنها در صورتی تو را دوست خواهیم داشت و به تو احترام خواهیم گذاشت که به دانشگاه هاروارد بروی.

پدر و مادر مارک هم احساس مشابهی داشتند. مارک دانش‌آموزی استثنایی در ریاضی بود و هنگامی که دبیرستان مقدماتی را به‌پایان رساند، برای رفتن به دبیرستان استایوسانت[۹۶]، دبیرستان ویژه‌ای در نیویورک با برنامه آموزشی قوی در ریاضی و علوم هیجان‌زده بود. در آنجا، می‌توانست با بهترین معلمان ریاضی بخواند و با پیشرفته‌ترین دانش‌آموزان شهر درباره ریاضی صحبت کند. استایوسانت همچنین دارای برنامه‌ای بود که به او اجازه می‌داد به‌محض آمادگی، در دوره‌های ریاضی کالج کلمبیا شرکت کند.

اما در آخرین لحظه، پدر و مادرش به او اجازه ندادند برود. آن‌ها شنیده بودند که راه‌یابی به دانشگاه هاروارد از دبیرستان استایوسانت دشوار است؛ بنابراین او را مجبور کردند که به دبیرستان دیگری برود. مهم نبود که نمی‌توانست علایقش را دنبال کند یا همچنین استعدادهایش را ارتقا دهد. فقط یک چیز مهم بود و آن با حرف H شروع می‌شد (هاروارد).

«ما تو را دوست داریم ـ با شرایط خودمان»

این فقط من تو را قضاوت می کنم، نیست. این، من تو را قضاوت می کنم و تنها زمانی تو را دوست دارم که براساس شرایط من موفق شوی، است.

ما بچه‌هایی را از شش سال تا سن کالج مورد مطالعه قرارداده‌ایم. آن‌هایی که طرز فکر ثابت دارند، فکر می کنند که والدینشان آن‌ها را دوست نداشته و مورد احترام قرار نخواهند داد؛ مگر اینکه آرمان‌های پدر و مادرشان را تحقق ببخشند. دانش‌آموزان کالج می گویند:

«اغلب احساس می کنم اگر به میزانی که پدر و مادرم مایل‌اند، موفق نشوم، آن‌ها برای من ارزش قائل نخواهند شد».

و یا: «پدر و مادرم می گویند که می‌توانم هرکسی که دوست دارم، بشوم، اما در عمق وجودم احساس می کنم که مرا تأیید نخواهند کرد؛ مگر اینکه حرفه‌ای را دنبال کنم که آن‌ها تحسین می کنند».

پدر جان مک انرو این‌گونه بود. او همه چیز را مورد قضاوت قرار می‌داد -همه چیز سیاه و سفید بود (غلط بود یا درست) و او بر آن‌ها تأکید می کرد. «پدر و مادرم مرا تحت فشار قرار دادند.... مخصوصاً پدرم. به‌نظر می‌رسید که او به خاطر رشد حرفه من زندگی می کرد.... به‌یاد دارم که به پدرم گفتم که از آن لذت نمی‌برم. به او می گفتم آیا باید برای هر بازی بیایید؟ آیا باید به این تمرین بیایید؟ نمی‌توانی یکی را کنسل کنی؟»

مک انرو موفقیتی را که پدرش در آرزوی آن بود برایش به‌ارمغان آورد، اما از یک لحظه آن هم لذت نبرد. او می گوید که از پیامدهای موفقیت خود، یعنی در اوج بودن، مورد ستایش قرار گرفتن و پول لذت می‌برد. بااین‌حال، می گوید، «بسیاری از ورزشکاران به‌نظر می‌رسد که واقعاً از بازی خود لذت می‌برند. فکر نمی کنم که تاکنون چنین احساسی در مورد تنیس داشته‌ام».

فکر می کنم که او در آغاز آن را دوست داشت، چراکه می گوید که چطور در ابتدا مجذوب شیوه‌های مختلف ضربه‌زدن به توپ و ایجاد شوت‌های جدید شده بود؛ اما هرگز دوباره در مورد آن نوع شیفتگی چیزی نمی‌شنویم. آقای مک انرو متوجه استعداد پسرش در تنیس شد و او را تحت فشار و قضاوت قرار داد و عشق او به پسرش به موفقیت او وابسته بود.

پدر تایگر وودز، کاملاً متضاد است. هیچ شکی نیست که این پسر بلندپرواز است. او همچنین پسرش را فردی انتخاب شده با سرنوشت خدادادی می بیند، اما او عشق تایگر نسبت به گلف را پرورش داد و تایگر را با تمرکز بر رشد و یادگیری بزرگ کرد. «اگر تایگر می خواست لوله کش شود، ناراحت نمی‌شدم. هدف این بود که فرد خوبی باشد. او فرد فوق‌العاده‌ای است.» و تایگر به‌نوبه خود می گوید «پدر و مادرم بزرگ‌ترین تأثیر را در زندگی‌ام داشته‌اند. آن‌ها به من آموختند که از خودم، زمانم، استعدادم و مهم‌تر از همه، عشقم مایه بگذارم.» این نشان می‌دهد که پدر و مادرهای فوق‌العاده حساسی می‌توانند وجود داشته باشند که رشد فرزندشان را پرورش می‌دهند، به‌جای اینکه آن را با فشار و قضاوت خودشان جایگزین کنند.

دوروتی دلی[97]، استاد معروف ویولن، با پدر و مادرهایی که کودکانشان را تحت فشار قرار می‌دادند، ملاقات می کرد. پدر و مادرهایی که بیشتر به استعداد، تصویر و برچسب‌ها اهمیت می‌دادند تا یادگیری طولانی‌مدت کودک.

پدر و مادری پسر هشت‌ساله‌شان را برای نواختن نزد دلی آوردند. باوجود هشدارهای او، آن‌ها پسرشان را مجبور کرده بودند که کنسرت ویولن بتهوون را حفظ کند. پسر بدون هیچ خطایی اجرا می کرد، اما مانند رباتی وحشت‌زده می‌نواخت. آن‌ها، درواقع، اجرای او را خراب کرده بودند تا با تصور آن‌ها در مورد استعداد مطابق باشد، مانند «پسر هشت‌ساله من می‌تواند کنسرت ویولن بتهوون را اجرا کند. پسر شما چه کاری می‌تواند انجام دهد؟»

دِلی ساعت‌های بی‌شماری را با مادری سپری کرد که اصرار داشت زمان آن فرا رسیده بود که پسرش با یک استودیوی برجسته قرارداد امضا کند؛ اما آیا توصیه دلی را دنبال کرده بود؟ نه برای مدتی، دلی به او هشدار می‌داد که پسرش به‌اندازه کافی رپرتوآر نیست. بااین‌حال، به‌جای اعتنا به توصیه‌های

استاد و کمک به رشد پسرش، مادر این باور را رد کرد که کسی نمی‌تواند چنین استعدادی را بابت چنین دلایل ناچیزی ناامید کند.

در تقابل آشکار با آن، مادر یورا لی قرار داشت. خانم لی همیشه در طول درس‌های یورا، آرام و بدون تنش و آشفتگی که برخی از پدر و مادرها داشتند، می‌نشست. او لبخند می‌زد، غرق در موسیقی می‌شد و لذت می‌برد. درنتیجه، یورا مانند کودکانی که پدر و مادری قضاوت کننده داشتند، نگرانی و ناامنی نداشت. او می گوید: «همیشه در زمان نواختن خوشحال هستم».

ایده‌آل‌ها

آیا تعیین اهداف و داشتن ایده‌آل‌هایی برای فرزندان توسط پدر و مادر طبیعی نیست؟ بله اما برخی از ایده‌آل‌ها مفید هستند و بقیه نه. ما از دانشجویان کالج خواستیم تا ایده‌آل‌هایشان را در مورد دانشجوی موفق توصیف کنند و از آن‌ها خواستیم که به ما بگویند، فکر می کنند تا چه اندازه در حد آن ایده‌آل‌ها هستند.

توصیف دانش‌آموزان با طرز فکر ثابت درباره ایده‌آل این بود که نمی‌توان کاری در مورد آن انجام داد. شما یا آن را دارید یا ندارید.

«دانش‌آموز موفق ایده‌آل کسی است که استعداد ذاتی دارد.»

«نابغه‌ها، آمادگی بدنی مناسب دارند و در ورزش خوب هستند.... آن‌ها به خاطر توانایی‌های طبیعی خود به آنجا رسیده‌اند.»

آیا آن‌ها فکر می کردند که در حد آن ایده‌آل‌ها هستند؟ عمدتاً نه. در عوض، گفتند که این ایده‌آل‌ها تفکر آن‌ها را مختل کرده‌اند، آن‌ها را تنبل کرده‌اند، باعث شده‌اند تسلیم شوند و دچار اضطراب و نگرانی شده‌اند. آن‌ها با ایده‌آل‌هایی که هرگز امیدی برای رسیدن به آن‌ها نداشته‌اند، تضعیف روحیه شده‌اند.

دانش‌آموزان با طرز فکر رشد، ایده‌آل‌ها را این گونه شرح می دهند:

«دانش‌آموز موفق کسی است که هدف اصلی‌اش گسترش دانش و شیوه‌های تفکر خود و تحقیق در مورد جهان باشد. او نمرات را به‌عنوان غایتی برای خود نمی‌بیند، بلکه به‌عنوان وسیله‌ای برای

ادامه‌دادن مسیر رشد به آن می نگرد».

یا «دانش‌آموز ایده‌آل، دانش را به خاطر خود آن و همچنین به خاطر استفاده‌های ابزاری آن ارزش می‌نهد. او امیدوار است سهم بزرگی در جامعه داشته باشد».

آیا آن‌ها شبیه ایده‌آل‌هایشان بودند؟ آن‌ها در جهت آن تلاش می کردند. «تا حد امکان سعی می کنم شبیه آن شوم. خب این نیازمند تلاش کردن است.» یا «چندین سال بر این باور بودم که نمرات / آزمون‌ها مهم‌ترین چیزها بودند، اما در تلاشم که فکرم را وسیع‌تر کنم.» ایده‌آل‌های آن‌ها برایشان الهام‌بخش بودند.

هنگامی که پدر و مادرها به فرزندانشان ایده‌آل طرز فکر ثابت را می‌دهند، از آن‌ها می خواهند که مطابق با الگوهای یک کودک بااستعداد و باهوش باشند یا در غیر این صورت بی‌ارزش تلقی خواهند شد. هیچ جایی برای خطاکردن و نیز برای فردیت، علایق، ویژگی‌ها، خواسته‌ها و ارزش‌های آن‌ها وجود ندارد. نمی‌توانم تعداد دفعاتی را که پدر و مادرهای با طرز فکر ثابت، دست‌هایشان را با عجز به هم گره زده و به من گفته‌اند که چطور فرزندانشان یاغی گری کرده یا ترک تحصیل کرده‌اند را بشمارم.

حییم گینات، نیکلاس هفده‌ساله را این گونه توصیف می کند:

«در ذهن پدرم، تصویر پسری ایده‌آل وجود دارد. هنگامی که او آن را با من مقایسه می کند، عمیقاً ناامید می‌شود. من در حد و اندازه رؤیای پدرم نیستم. از دوران کودکی، ناامیدی او را احساس کرده‌ام. او سعی در پنهان کردن آن داشت، اما به صدها شیوه، در لحن صدایش، در کلمات و سکوتش هویدا بود. بسیار تلاش کرد تا مرا شبیه رؤیاهایش کند. هنگامی که موفق نشد از من ناامید شد؛ اما زخم عمیقی برجای ماند، احساس همیشگی شکست.»

هنگامی که پدر و مادر به فرزندان خود در ایجاد ایده‌آل‌های طرز فکر رشد کمک می کنند، به آن‌ها چیزی می‌دهند که می‌توانند برای رسیدن به آن ایده‌آل تلاش کنند. آن‌ها همچنین به کودکان خود فرصتی برای رشد می‌دهند، فرصتی که به‌سوی یک انسان کامل رشد کنند و به شیوه‌ای که آن‌ها را هیجان‌زده خواهد کرد، سهم خود را به جامعه ادا کنند. به‌ندرت شنیده‌ام که والدینی با طرز فکر رشد بگویند، «از فرزندم ناامید هستم.» در عوض، با لبخند بشاشی می گویند، «از اینکه فرزندم به چنین فرد

فوق‌العاده‌ای تبدیل شده است، شگفت‌زده هستم».

هر چیزی که درخصوص والدین گفته‌ام درباره معلمان نیز صدق می‌کند؛ اما معلمان نگرانی‌های بیشتری دارند. آن‌ها با کلاس بزرگی از دانش‌آموزانی با مهارت‌های متفاوت مواجه هستند که در یادگیری قبلی آن‌ها هیچ دخالتی نداشته‌اند. بهترین شیوه برای آموزش این دانش‌آموزان چیست؟

معلمان (والدین) : چه چیزی باعث ایجاد یک معلم (والد) بزرگ می‌شود؟

بسیاری از آموزگاران فکر می کنند که پایین‌آوردن استانداردهایشان، به دانش‌آموزان امکان تجربه موفقیت را خواهد داد، عزت‌نفس آن‌ها را تقویت خواهد کرد و دستاوردهای آن‌ها را زیاد خواهد کرد. این از همان فلسفه تحسین بیش از حد هوش دانش‌آموزان سرچشمه می گیرد. خب، این نتیجه‌ای در بر ندارد. کاهش استانداردها، تنها دانش‌آموزانی با دانش ضعیف به‌وجود می‌آورد که خود را شایسته کار آسان و ستایش غلوشده می‌دانند.

شیلا شوارتز[۹۸] برای مدت سی‌وپنج سال، به معلمان انگلیسی مشتاق آموزش داد. شیلا سعی کرد استانداردهای بالایی ایجاد کند، مخصوصاً به این دلیل که آن‌ها قرار بود دانش خود را به نسل کودکان انتقال دهند. اما آن‌ها آزرده‌خاطر شدند. او می گوید: «یکی از دانشجویانی که نوشتار او پر از اشتباهات دستوری و غلط املائی بود، همراه با شوهرش که لباس یونیفرمی پوشیده بود که سینه آن پر از مدال و درجه بود، به دفتر من آمدند، چون احساساتش به‌دلیل اصرارم بر املای درست آسیب دیده بود» .

از یکی دیگر از دانشجویان خواسته شد تا موضوع «کشتن مرغ مقلد» [۹۹]، رمان هارپر لی را خلاصه کند. این رمان در مورد مبارزه وکیلی جنوبی بود که با تعصب مبارزه می کرد و از مرد سیاه‌پوست متهم به قتلی دفاع می کرد (ناموفق بود) . دانش‌آموز اصرار داشت که موضوع کلی داستان این بود که «همه مردم اساساً خوب هستند.» هنگامی که شوارتز نتیجه گیری او را زیر سؤال برد، دانش‌آموز کلاس را ترک کرد و آن را به رئیس دانشکده گزارش داد. شوارتز برای داشتن استانداردهای که بیش از حد بالا بود، مؤاخذه شد. شوارتز می‌پرسد، چرا باید استانداردهای پایین این معلمان آینده بالاتر از نیازهای کودکانی که روزی برای آن‌ها تدریس خواهند کرد مورد احترام قرار بگیرد؟

از سوی دیگر، صرفاً بالابردن استانداردها در مدارس، بدون دادن وسیله‌ای به دانش‌آموزان برای رسیدن به آن‌ها، دستورالعملی به‌سوی فاجعه است. این امر فقط دانش‌آموزانی با آمادگی یا انگیزه ضعیف را به‌سوی شکست و رهاکردن مدرسه هل می‌دهد.

آیا راهی برای تنظیم استانداردهای بالا و کمک به دانش‌آموزان برای رسیدن به آن‌ها وجود دارد؟

در فصل ۳، در تحقیق فالکو راینبرگ متوجه شدیم که معلمانی با طرز فکر رشد، افراد بسیاری را که

دستاوردهای کمی داشتند به دستاوردهای بالا رساندند. ما در آموزش‌های جیمی اسکلنت که براساس طرز فکر رشد بود، مشاهده کردیم که دانش‌آموزان دبیرستانی مناطق فقیرنشین توانستند حساب دیفرانسیل و انتگرال کالج را یاد بگیرند و در آموزش‌های براساس طرز فکر مروا کالینز، دانش‌آموزان ابتدایی مناطق فقیرنشین توانستند شکسپیر را بخوانند. در این فصل، مطالب بیشتری می‌خوانیم. خواهیم دید که چگونه آموزش‌های رشدگرا، ذهن‌های کودکان را از قیدوبندها رها می‌کند.

من روی سه معلم بزرگ تمرکز می‌کنم که دو نفر از آن‌ها با دانش‌آموزانی که «محروم» در نظر گرفته می‌شوند و یک نفر با دانش‌آموزانی که فوق‌العاده بااستعداد در نظر گرفته می‌شوند کار کردند. این معلمان بزرگ چه وجه اشتراکی داشتند؟

معلمان بزرگ

معلمان بزرگ به رشد فکر و استعداد اعتقاد دارند و شیفته فرآیند یادگیری هستند.

مروا کالینز به کودکان شیکاگو که مورد قضاوت قرار گرفته و طرد شده بودند آموزش داد. برای بسیاری از آن‌ها، کلاس او آخرین ایستگاه بود. پسری در عرض چهار سال از سیزده مدرسه اخراج شده بود. یکی از کودکان با مداد، بچه‌های دیگر را زخمی کرده بود و از مرکز سلامت روانی به بیرون پرت شده بود. بچه هشت‌ساله‌ای تیغه مدادتراش را خارج می‌کرد و کت، کلاه، دستکش و شال همکلاسی‌هایش را می‌برید. کودکی با هر جمله‌ای که می‌گفت به کشتن خودش اشاره می‌کرد. یکی از آن‌ها در روز اول با چکش به دانش‌آموز دیگر ضربه زد. این کودکان چیز زیادی در مدرسه یاد نگرفته بودند؛ اما همه مردم فکر می‌کردند که این خطای خود آن‌ها بود. همه به‌جز کالینز.

هنگامی که یک ساعت از کلاس درس کالینز گذشت، مورلی سیفر تمام سعی خود را کرد تا یکی از کودکان را ترغیب کند تا بگوید مدرسه را دوست ندارد. «اینجا اصلاً مطلوب نیست. هیچ زنگ تفریحی وجود ندارد. هیچ ورزشگاهی وجود ندارد. آن‌ها تمام طول روز را با شما کار می‌کنند. تنها چهل دقیقه برای ناهار وقت دارید. چرا آن را دوست دارید؟ اینجا اصلاً خوب نیست.» اما شاگرد پاسخ داد: «به همین دلیل من آن را دوست دارم، چراکه مغز شما را بزرگ‌تر می‌کند».

نویسنده شیکاگو سان تایمز[100]، زی اسمیت، با یکی از بچه‌ها مصاحبه کرد: «ما در اینجا کارهای سختی انجام می‌دهیم. آن‌ها مغز شما را پر می‌کنند».

همان‌طور که کالینز به گذشته و آغاز کارش نگاه می‌کند، می‌گوید: «همواره مجذوب یادگیری و فرآیند کشف چیزهای جدید بوده‌ام و سهیم‌بودن در اکتشافات دانش‌آموزانم هیجان‌انگیز است».

در نخستین روز مدرسه، او همیشه به همه دانش‌آموزانش، وعده می‌داد که تمام آن‌ها یاد خواهند گرفت. او پیمانی با آن‌ها بست: «می‌دانم بسیاری از شما نمی‌توانید نام خود را هجی کنید. الفبا را بلد نیستید، خواندن بلد نیستید، هم‌آواها را نمی‌شناسید و هجابندی را نمی‌دانید. به شما قول می‌دهم که یاد خواهید گرفت. هیچ یک از شما تابه‌حال شکست نخورده‌اید. مدرسه ممکن است موجب شکست‌خوردن شما شده باشد. خوب، بچه‌ها با شکست خداحافظی کنید. به موفقیت خوش‌آمد بگویید. در اینجا کتاب‌های سختی خواهید خواند و آنچه را که می‌خوانید درک خواهید کرد. هر روز خواهید نوشت...؛ اما باید به من کمک کنید تا بتوانم به شما کمک کنم. اگر چیزی ندهید، انتظار چیزی نداشته باشید. موفقیت به سراغ شما نمی‌آید، باید آن را به‌وجود آورید».

شادی او بابت یادگیری دانش‌آموزانش فوق‌العاده بود. همان‌طور که آن‌ها از کودکانی با «چهره عبوس و بی‌علاقه و بی‌تفاوت» شروع کردند و به کودکانی تبدیل شدند که پر از شور و شوق بودند، او به آن‌ها گفت «نمی‌دانم سِنت پیتر[101] چه چیزی برای من مقدر کرده است؛ اما شما کودکان، بهشت را روی زمین به من می‌دهید».

ریف اسکوایت[102]، به دانش‌آموزان کلاس دومی مناطق فقیرنشین لس‌آنجلس گرفتار در جرم و جنایت تدریس می‌کند. بسیاری از آن‌ها با افرادی که مواد مخدر و الکل مصرف می‌کنند و مشکلات عاطفی دارند، زندگی می‌کنند. هر روز او به دانش‌آموزانش می‌گوید که باهوش‌تر از آن‌ها نیست، فقط باتجربه‌تر است. او به‌طور مداوم به آن‌ها نشان می‌دهد که چقدر از لحاظ فکری رشد کرده‌اند و چطور به خاطر تمرین و نظم و انضباط، تکالیفی که زمانی برای آن‌ها سخت بود، اکنون برایشان آسان شده است.

برخلاف مدرسه کالینز یا مدرسه اسکوایت، مدرسه موسیقی جولیارد[103] تنها بااستعدادترین

دانش‌آموزان جهان را می‌پذیرد. ممکن است فکر کنید که ایده آن‌ها این گونه خواهد بود: شما همه بااستعدادید، اکنون بیایید به یادگیری بپردازیم؛ اما برخلاف انتظار، ایده استعداد و نبوغ در آنجا حتی مورد توجه بیشتری قرار می گیرد. درواقع، بسیاری از استادان، دانش‌آموزانی را که با آن‌ها دچار مشکل خواهند شد به‌صورت ذهنی نادیده می گرفتند. به‌جز برای دوروتی دِلِی، استاد شگرف ویولن ایزاک پرلمن، میدوری و سارا چانگ این گونه نبود.

شوهر دِلِی همیشه به خاطر عقیده «غرب میانه» او که به معنای این است که هر چیزی امکان‌پذیر است، با وی شوخی می کرد. «اینجا یک دشت خالی وجود دارد، بیایید در آن شهری بسازیم.» دقیقاً به همین دلیل بود که او آموزش را دوست داشت. برای او، آموزش به معنای رشد چیزی، درست در مقابل چشم‌هایش بود و چالش کار این بود که کشف کند که چگونه باعث اتفاق‌افتادن آن شود. اگر هنرجویان او نمی‌توانستند به‌درستی بنوازند، به خاطر این بود که یاد نگرفته بودند چگونه این کار را انجام دهند.

ایوان گالامین، مشاور و معلم همکارش به او درباره جولیارد می گفت: «اوه، او گوش موسقیایی ندارد. وقت خودت را هدر نده.» اما او به آزمایش کردن روش‌های مختلف برای ایجاد تغییر اصرار می‌ورزید. (چگونه می‌تواند آن کار را انجام دهم؟) و معمولاً راهی پیدا می کرد و همان‌طور که دانش‌آموزان بیشتر و بیشتری به این طرز فکر علاقه‌مند می‌شدند و او وقت خود را بیشتر و بیشتر به خاطر این تلاش‌ها «تلف می کرد» ، گالامین سعی می کرد تا رئیس را ترغیب کند که جولیارد را اخراج کند.

جالب است. دِلِی و گالامین هر دو برای استعداد ارزش قائل بودند، اما گالامین بر این باور بود که استعداد، ذاتی است و دِلِی باور داشت که خصوصیتی است که می‌توان آن را به‌دست آورد. «فکر می کنم برای یک معلم، بیش از حد آسان است که بگوید، "آه این کودک با این استعداد متولد نشده است، بنابراین وقت خودم را هدر نمی‌دهم. " بسیاری از معلمان عدم توانایی خود را در پشت این جمله پنهان می کنند» .

دلی با تمام وجود برای تک‌تک دانش‌آموزانش زحمت می کشید. ایزاک پرلمن و همچنین همسرش، توبی، هنرجوی او بودند. توبی می گوید که تعداد بسیار کمی از استادان حتی کسری از یک ایزاک پرلمن را در تمام عمرشان به‌وجود نمی‌آورند «او تمام تلاشش را کرد، اما من باور ندارم که برای او بیش از من زحمت کشیده باشد و باور دارم که من تنها یک نفر از خیل بسیار این افراد بودم.» یک‌بار از دلی در مورد هنرجوی دیگری، سؤال شد که چرا زمان زیادی برای هنرجویی صرف می کند که آینده درخشانی ندارد. «فکر می کنم که چیز خاصی در درونش دارد. نوعی کرامت دارد.» اگر دلی می‌توانست او را تشویق کند که آن را در نوازندگی‌اش بگنجاند، آن هنرجو به ویولونیست خاصی تبدیل می‌شد.

استانداردهای بالا و فضای پرورش و رشد

معلمان بزرگ استانداردهای بالایی برای همه دانش‌آموزانشان و نه فقط آن‌هایی که قبلاً موفق شده‌اند، تعیین می کنند. مروا کالینز، از همان ابتدا استانداردهای بسیار بالایی تعیین کرد. او در ابتدا کلمات و مفاهیمی را معرفی کرد که بسیار بالاتر از حد درک دانش‌آموزانش بود. بااین حال از روز اول فضای واقعی محبت و توجه را پایه‌ریزی کرد به دانش‌آموزان قول داد که موفق خواهند شد: او به پسری که تلاش نمی کرد، می گفت: «من تو را دوست خواهم داشت... اکنون هم تو را دوست دارم و حتی زمانی که تو خودت را دوست نداشته باشی، دوستت خواهم داشت» .

آیا معلمان باید به همه دانش‌آموزانشان عشق بورزند؟ نه اما آن‌ها باید به تک‌تک دانش‌آموزان اهمیت بدهند.

معلمان دارای طرز فکر ثابت فضای قضاوت را ایجاد می کنند. این معلمان به عملکرد اولیه دانش‌آموزان نگاه می کنند و تصمیم می گیرند که چه کسی باهوش و چه کسی کم‌هوش است. سپس دانش‌آموزان کم‌هوش را رها می کنند. «آن‌ها مسئولیت من نیستند» .

این معلمان به بهبود و پیشرفت اعتقاد ندارند، بنابراین برای ایجاد آن تلاشی نمی کنند. معلمان با طرز فکر ثابت در فصل ۳ را به یاد دارید که می گفتند:

«با توجه به تجربه‌ام، موفقیت دانش‌آموزان عمدتاً در طول یک سال ثابت باقی می‌ماند» .

«به‌عنوان معلم هیچ تأثیری بر توانایی‌های فکری دانش‌آموزان ندارم».

این شیوه عملِ کلیشه است. کلیشه به معلمان می‌گوید که کدام گروه بااستعداد هستند و کدام گروه نیستند؛ بنابراین معلمانی با طرز فکر ثابت حتی قبل از ملاقات با دانش‌آموزان، می‌دانند که کدام دانش‌آموزان را باید رها کرد.

مطالبی بیشتر در مورد استانداردهای بالا و فضای پرورش و رشد

هنگامی که بنجامین بلوم ۱۲۰ نفر از بهترین پیانیست کنسرت‌ها، مجسمه‌سازان، شناگران، تنیسورها، ریاضی‌دانان و متخصصین مغز و اعصاب جهان را مورد مطالعه قرار داد، متوجه نکته جذابی شد. اولین معلم بیشتر این افراد فوق‌العاده گرم و پذیرا بود. نه اینکه آن‌ها استانداردهای پایینی تعیین کردند. به هیچ وجه، اما آن‌ها فضای اعتماد و نه قضاوت ایجاد کردند. آن‌ها می گفتند: «قصد دارم به شما آموزش دهم.» نه اینکه «قصد دارم استعداد شما را قضاوت کنم».

اگر به آنچه که کالینز و اسکوات[۱۰۴] از دانش‌آموزانشان ـ همه دانش‌آموزانشان ـ تقاضا کردند نگاه کنید، متعجب می‌شوید. وقتی که کالینز مدرسه را برای جای‌دادن کودکان کم سن و سال گسترش داد، می‌خواست تا هر کودک چهارساله‌ای که در ماه سپتامبر شروع می کرد تا کریسمس قادر به خواندن باشد و همه آن‌ها توانستند. بچه‌های سه و چهارساله از یک کتاب واژگان با عنوان واژگان دانش‌آموز دبیرستانی استفاده کردند. بچه‌های هفت‌ساله مجله وال‌استریت[۱۰۵] را می‌خواندند. در مورد کودکان بزرگ‌تر، بحث درباره کتاب جمهوریت افلاطون به بحث درخصوص دموکراسی دو توکویل در آمریکا، قلعه حیوانات اورول، ماکیاولی و شورای شیکاگو سیتی منجر می‌شد. لیست خواندن او برای کودکانی که در کلاس‌های بالاتر مدرسه بودند شامل نمایشنامه‌های کامل آنتوان چخوف[۱۰۶]، فیزیک از طریق آزمایش و قصه‌های کانتربوری بود و همچنین همیشه شکسپیر نیز جزو آن‌ها بود. او می گوید «حتی پسرانی که غذای لابلای دندان‌های خود را با چاقوی ضامن‌دار تمیز می‌کردند، عاشق شکسپیر بودند و همیشه برای بیشتر خواندن کتاب‌های او التماس می‌کردند».

بااین‌حال کالینز فضای کاملاً لبریز از تشویق و رشد را حفظ می کرد. فضای بسیار سخت‌گیرانه و منظم و درعین‌حال دوست‌داشتنی. با درک اینکه دانش‌آموزان او از پیش معلمانی می‌آمدند که مدام به آن‌ها

گفته بودند که چه اشکالاتی دارند، او به‌سرعت تعهد کامل خود را برای آن‌ها به‌عنوان دانش‌آموزانش و به‌عنوان یک انسان آشکار می‌کرد.

اسکواث افسوس پایین‌آوردن استانداردها را می‌خورد. اخیراً، او به ما گفته است که مدرسه‌اش نمرات خواندن را که بیست نمره کمتر از میانگین ملی بودند، تشویق می‌کرد. چرا؟ ازآنجاکه آن‌ها یک یا دو نمره بالاتر از سال قبل بودند. او می‌گوید: «شاید دیدن نکات مثبت و خوش‌بین بودن مهم باشد، اما توهم، راهکار آن نیست. کسانی که شکست را جشن می‌گیرند در زمان کمک به دانش‌آموزان امروزی در جشن گرفتن شغل‌های کم‌درآمد آن‌ها پیدایشان نخواهد شد.... اگر کودکان از بقیه دانش‌آموزان عقب باشند، باید این را به آن‌ها گفت و برنامه‌ای برای رسیدن آن‌ها به بقیه پایه‌ریزی کرد».

همه کلاس پنجمی‌های او بر لیستی که شامل کتاب‌های موش‌ها و آدم‌ها، پسر بومی، باشگاه جوی لاک، قلب مرا در ووندد نی دفن کن، کشتن مرغ مقلد، خاطرات آنه فرانک و صلح جداگانه بود، تسلط پیدا کردند. همه کلاس ششمی‌ها امتحان نهایی جبر را که کلاس هشتم و نهمی را از فرط ناامیدی به‌گریه می‌انداخت، پاس کردند؛ اما باز هم همه این‌ها در جو محبت و تعهد شخصی عمیق به هریک از دانش‌آموزان به‌دست آمد.

«چالش و پرورش» رویکرد دِلی را نیز توصیف می‌کند، یکی از دانش‌آموزان سابق او آن را این گونه بیان می‌کند: «این بخشی از نبوغ خانم دلی است که افراد را در چارچوب ذهنی‌ای قرار می‌دهد که در آن چارچوب می‌توانند بهترین عملکردشان را داشته باشند. تعداد بسیار کمی از معلمان درواقع می‌توانند شما را به توانمندی نهایی‌تان برسانند. خانم دلی این توانایی را داشت. در همان زمانی که احساس می‌کنید در حال رشد و پرورش هستید شما را به‌چالش می‌کشد».

کار سخت و کار سخت‌تر

اما آیا چالش و عشق کافی است؟ نه کاملاً. همه معلمان بزرگ به دانش‌آموزان می‌آموزند که چگونه به استانداردهای بالا برسند. کالینز و اسکواث به دانش‌آموزان خود لیست خواندن را داده و آن‌ها را به حال خودشان رها نکردند. دانش‌آموزان کالینز هر خط از مکبث را خوانده و درباره آن در کلاس بحث می‌کردند. اسکواث ساعت‌ها صرف برنامه‌ریزی می‌کرد که چه فصل‌هایی باید در کلاس خوانده شود.

«می‌دانم کدام بچه از پس سخت‌ترین پاراگراف‌ها بر خواهد آمد و با دقت مسیر پیش رو را برای کودک خجالتی که سفر خود را به‌عنوان خواننده خوب شروع خواهد کرد، برنامه‌ریزی می کنم. هیچ چیز را به شانس واگذار نمی کنم... این کار نیازمند انرژی عظیمی است، اما بودن در فضایی با ذهن‌های جوانی که در هر کلمه کتاب کلاسیک فکر می کنند و درصورتی که ادامه ندهم تقاضای توضیحات بیشتری می کنند، باعث می‌شود که تمام برنامه‌ریزی‌ها ارزشمند شوند».

اما در این مسیر چه چیزی به دانش‌آموزان یاد می‌دهند؟ عشق به یادگیری. تا اینکه درنهایت به‌تنهایی یاد گرفته و فکر کنند و اینکه با پشتکار و تلاش روی اصول کار کنند. دانش‌آموزان کلاس اسکواث، اغلب قبل از مدرسه، بعد از مدرسه و در تعطیلات دور هم جمع می‌شدند تا به اصول زبان انگلیسی و ریاضیات، مخصوصاً با سخت‌ترشدن درس‌ها تسلط پیدا کنند. شعار او این است: «هیچ راه میانبری وجود ندارد». کالینز این ایده را با گفتن این جملات در گوش کلاسش طنین‌انداز می کند: «هیچ سحر و جادویی وجود ندارد. خانم کالینز معجزه‌گر نیست. من روی آب راه نمی‌روم. دریا را نمی‌شکافم. فقط کودکان را دوست دارم و سخت‌تر از بسیاری از مردم کار می کنم و شما هم می‌توانید».

دلی، انتظارات زیادی از دانش‌آموزانش داشت، اما آن‌ها را بدان جا هدایت نیز کرد. اکثر دانش‌آموزان از ایده استعداد می‌ترسند و این امر آن‌ها را در طرز فکر ثابت نگه می‌دارد؛ اما دلی، ابهامات استعداد را برای آن‌ها روشن کرد. یکی از دانش‌آموزان مطمئن بود که نمی‌تواند قطعه‌ای را به‌سرعت ایزاک پرلمن بنوازد؛ بنابراین دلی به او اجازه نداد تا به مترونوم نگاه کند تا زمانی که به آن سرعت دست یافت.

«می‌دانم که قطعاً اگر به مترونوم نگاه می کرد، هنگامی که به آن سرعت نزدیک می‌شد به خودش می گفت، هرگز نمی‌توانم با سرعت ایزاک پرلمن این کار را انجام دهم که همین باعث می‌شد تلاش را متوقف کند».

یکی دیگر از دانش‌آموزان با صدای زیبای نواختن ویولونیست‌های بااستعداد مرعوب می‌شد. «ما روی صدای نواختن من کار می‌کردیم و من نتی را نواختم. خانم دلی مرا متوقف کرده و گفت: حالا این صدا زیبا است.» سپس توضیح داد که چگونه هر نتی باید آغاز، میانه و پایان زیبایی داشته و به نت بعدی برسد و فکر کرد، «وای! اگر بتوانم این کار را در اینجا انجام دهم، می‌توانم در همه جا انجام دهم.» ناگهان صدای زیبای پرلمن عملی به‌نظر رسید و مفهوم دشوار و طاقت‌فرسایی نبود.

هنگامی که دانش‌آموزان نمی‌دانند کاری را چطور انجام بدهند در حالی که دیگران از پس آن برمی‌آیند، شکاف موجود برطرف‌نشدنی به‌نظر می‌رسد. برخی از مربیان سعی می‌کنند که به دانش‌آموزانشان اطمینان دهند که به همان خوبی هستند. معلمان دارای طرز فکر رشد به دانش‌آموزانشان حقیقت را می‌گویند و سپس به آن‌ها ابزارهای لازم برای پرکردن این شکاف را می‌دهند. همان‌طور که مروا کالینز به پسری که در کلاس لودگی و مسخره‌بازی درمی‌آورد گفت: «تو کلاس ششم هستی و نمره خواندن تو ۱.۱ است. من نمرات تو را در پوشه پنهان نمی‌کنم. آن‌ها را به تو می‌گویم تا بدانی چه کاری باید انجام دهی. اکنون روزهای لودگی و جدی‌نگرفتن به‌پایان رسیده است.» سپس آن‌ها کار را جدی گرفتند.

دانش‌آموزانی که اهمیت نمی‌دهند.

در مورد دانش‌آموزانی که تلاش نمی‌کنند و به یادگیری اهمیت نمی‌دهند چطور؟ این داستان خلاصه‌شده تعامل بین کالینز و گری است، گری دانش‌آموزی بود که از تلاش کردن خودداری می‌کرد، تکالیف خود را انجام نمی‌داد و در کلاس شرکت نمی‌کرد. کالینز در تلاش است تا او را برای رفتن جلو تخته‌سیاه و انجام تعدادی مسئله تشویق کند:

کالینز: عزیزم قصد انجام چه کاری را داری؟ از زندگی‌ات استفاده کنی یا آن را هدر دهی؟ **گری:** می‌خواهم هر کار لعنتی و بدی را انجام دهم.

کالینز: اجازه نمی‌دهم از خودت ناامید شوی. اگر همان‌جا بنشینی و تمام طول روز به این دیوار تکیه کنی، عاقبت کار تو به‌جایی می‌کشد که تمام عمرت بر کسی یا چیزی تکیه کنی و تمام استعدادی که درون تو وجود دارد، به‌هدر خواهد رفت.

گری قبول کرد که به پای تخته برود، اما از حل کردن مسئله خودداری کرد. پس از مدتی کالینز گفت: «اگر نمی‌خواهی مشارکت کنی، برو تلفن را بردار و به مادرت بگو: "مادر، در این مدرسه ما باید یاد بگیریم و خانم کالینز می‌گوید نمی‌توانم وقتم را تلف کنم، بنابراین لطفاً بیا دنبال من"» .

گری نوشتن را آغاز کرد. درنهایت، گری به مشارکت‌کننده علاقه‌مند و نویسنده مشتاقی تبدیل شد. در اواخر همان سال، اعضای کلاس داشتند در مورد مکبث و نحوه تفکر غلط او که منجر به ارتکاب قتل شد، بحث می‌کردند. گری وارد مکالمه شد «این به‌نوعی شبیه به آن چیزی است که سقراط می‌گوید، نه خانم کالینز؟ مکبث باید می‌دانسته که تفکر منطقی به زندگی درستی منجر می‌شود.» او برای تکالیف درسی کلاس نوشت: «سومنوس، خدای خواب، لطفاً ما را بیدار کن. زمانی که خوابیم، جهل سراسر جهان را می‌گیرد. طلسم خود را از ما دور کن. وقت زیادی نداریم قبل از اینکه جهل در جهان کودتا کند» .

زمانی که معلمان، دانش‌آموزان را قضاوت می‌کنند، دانش‌آموزان با تلاش‌نکردن، در کار معلم کارشکنی می‌کنند؛ اما زمانی که دانش‌آموزان درک می‌کنند که مدرسه برای آن‌ها و راهی برای رشد ذهن آن‌ها است، بر ایجاد اخلال در کار اصرار نمی‌کنند.

من در کارم، افراد قلدر و خشنی را دیده‌ام که وقتی متوجه می‌شوند که می‌توانند باهوش‌تر شوند، اشک می‌ریزند. بی‌علاقه‌بودن دانش‌آموزان نسبت به مدرسه و اتخاذ حالت بی‌تفاوتی، عادی است، اما اگر فکر کنیم که هیچ یک از این دانش‌آموزان اهمیت نخواهد داد، اشتباه می‌کنیم.

معلمان با طرز فکر رشد: این افراد چه کسانی هستند؟

معلمان با طرز فکر رشد، چگونه می‌توانند تا این اندازه فداکار باشند و ساعت‌های بی‌حدوحصری را وقف بدترین دانش‌آموزان کنند؟ آیا آن‌ها قدیس هستند؟ آیا منطقی است که انتظار داشته باشیم که هر کس می‌تواند به قدیس تبدیل شود؟ پاسخ این است که آن‌ها به‌طور کامل ازخودگذشته و عاری از نفس‌پرستی نیستند. آن‌ها عاشق یادگیری هستند و تدریس راه فوق‌العاده‌ای برای یادگیری است. در مورد مردم و اینکه چگونه انگیزه به‌دست می‌آورند. درخصوص اینکه چه چیزی آموزش دهند. درباره خودشان و در مورد زندگی.

معلمان با طرز فکر ثابت، اغلب خود را به‌عنوان محصولات کامل شده می‌بینند. نقش آن‌ها صرفاً انتقال دانش است؛ اما آیا این کار با گذشت زمان خسته‌کننده و ملال‌آور نمی‌شود؟ ایستادن در مقابل چهره‌های جدید و صحبت‌کردن برای آن‌ها. این کار با گذشت زمان دشوار می‌شود.

زمانی‌که در مقطع تحصیلات تکمیلی بودم، سیمور ساراسون یکی از استادان من بود. او مربی فوق‌العاده‌ای بود و همیشه به ما می‌گفت که درباره حدس و گمان‌هایمان از او سؤال کنیم. او گفت: «این تصور وجود دارد که مدارس برای یادگیری دانش‌آموزان است. خب، چرا آن‌ها درست به همان اندازه برای آموزش معلمان نیستند؟» هرگز آن را فراموش نکردم. در تمامی تدریس‌هایم، به آنچه که برای من جذاب است و آنچه که یادگیری آن برای من جذاب‌تر خواهد بود، فکر می‌کنم. از تدریس برای رشدکردن استفاده می‌کنم و همین موضوع باعث می‌شود تا حتی پس از گذشت سال‌ها، معلمی سرحال و مشتاق باشم.

یکی از نخستین مربیان مروا کالینز به او چیز مشابهی آموخت، اینکه از همه مهم‌تر، معلم خوب کسی است که به یادگیری در کنار دانش‌آموزان خود ادامه دهد و به دانش‌آموزان خود اجازه دهد تا این موضوع را در ابتدای امر متوجه شوند. «گاهی اوقات بزرگ‌ترها رو خیلی دوست ندارم، چون فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند. من همه چیز را نمی‌دانم. می‌توانم تمام وقت یاد بگیرم».

گفته شده است که دوروتی دلی، معلم فوق‌العاده‌ای بود چراکه به تدریس علاقه‌مند نبود. به یادگیری علاقه‌مند بود.

بنابراین، معلمان بزرگ متولد می‌شوند یا ساخته می‌شوند؟ آیا هر کسی می‌تواند کالینز، اسکوات یا دلی شود؟ این کار با داشتن طرز فکر رشد درخصوص خودتان و کودکان آغاز می‌شود. تنها تکرار طوطی‌وار اینکه همه کودکان می‌توانند یاد بگیرند، کافی نیست؛ بلکه نیازمند میلی عمیق برای رسیدن به آن و روشن‌نمودن ذهن تک‌تک کودکان است. مایکل لوئیس، در نیویورک‌تایمز، از یک مربی می‌گوید که این کار را برای او انجام داد. «علاقه‌مندی جدیدی به تلاش بیشتر به‌دست آورده بودم و زمان زیادی طول نکشید تا متوجه شدم زندگی من تا چه اندازه بهتر خواهد شد اگر شور و حرارت جدیدی را که در زمینه بیس‌بال به‌دست آورده‌ام در تمامی موارد دیگر به‌کار ببرم. همانند این

بود که این مربی بیس‌بال به درون من راه یافته بود و دکمه «روشن» را درون من یافته بود».

مربیان، معلم هم هستند، اما موفقیت و شکست دانش‌آموزان آن‌ها در مقابل جمعیت اتفاق می‌افتد، در روزنامه‌ها منتشر می‌شود و در کتاب رکوردها نوشته می‌شود. شغل آن‌ها مبتنی برساختن افراد برنده است. بیایید از نزدیک نگاهی به سه مربی افسانه‌ای بیندازیم و در عمل طرز فکرهای آن‌ها را ببینیم.

مربیان: برنده شدن از طریق طرز فکر

زمانی که می‌گویم کسی آدم پیچیده‌ای است همه افرادی که مرا به‌خوبی می‌شناسند، می‌خندند. «درباره فلانی چه طور فکر می‌کنید؟» «اوه، او پیچیده است.» این معمولاً تعریف نیست. بدین معنا است که فلانی ممکن است جذابیت، گرمی و سخاوت زیادی داشته باشد، اما جریان پنهانی غرور و خودخواهی‌اش می‌تواند در هر زمانی فوران کند. هرگز به‌راستی نمی‌دانید چه زمانی می‌توانید به او اعتماد کنید.

طرز فکر ثابت، افراد را پیچیده می‌کند. این باعث می‌شود آن‌ها درخصوص ویژگی‌های ثابت خودشان نگران شوند و گاهی اوقات این نیاز را به‌وجود می‌آورد که هرچند به ضرر خودشان، این امر را اثبات کنند و نیز باعث می‌شود که قضاوت‌کننده شوند.

مربی دارای طرز فکر ثابت در عمل

بابی نایت[۱۰۷]، مربی بسکتبال معروف و پرحاشیه کالج، فرد پیچیده‌ای است. او می‌تواند به‌طور باورنکردنی مهربان باشد. یک‌بار او از فرصت مهم و پر سود گوینده برنامه ورزشی بودن صرف‌نظر کرد، به این دلیل که بازیکن سابقش تصادف بدی کرده بود. نایت با عجله پیش او رفت تا در این حادثه تلخی که برای او پیش آمده بود، کمکی کند.

نایت می‌توانست بسیار فروتن باشد. پس از اینکه تیم بسکتبال تحت مربیگری او، موفق به کسب مدال طلای المپیک شد، او اصرار داشت که تیم، در درجه اول به مربی، هنری ایبا[۱۰۸] ادای احترام کنند. ایبا هرگز به خاطر دستاوردهایی که در المپیک به‌دست آورده بود، مورد احترام قرار نگرفته بود و به هر شیوه‌ای که می‌شد، نایت می‌خواست این کار انجام شود.

نایت به سوابق دانشگاهی بازیکنانش بسیار اهمیت می‌داد. از آن‌ها می‌خواست که تحصیل کنند و جریمه‌های سختی برای ازدست‌دادن کلاس‌ها و جلسات آموزشی داشت.

اما همچنین می‌توانست بی‌رحم باشد و این ظلم و ستم از طرز فکر ثابت ناشی می‌شد. جان فاینستاین[۱۰۹]، نویسنده «فصل در آستانه پرتگاه[۱۱۰]» ـ کتابی در مورد نایت و تیم او ـ به ما می‌گوید: «نایت قادر به پذیرش شکست نبود. هر شکستی، شخصی بود. تیم او باخت، تیمی که او انتخاب کرده و آن را مربی گری کرده بود.... شکست در هر سطحی، به‌خصوص شکست در مربیگری، او را نابود می‌کرد. چراکه این مربیگری بود که به او هویت می‌داد، او را خاص می‌کرد و از دیگران متمایز می‌کرد». شکست، او را به بازنده تبدیل می‌کرد، هویت او را نابود می‌کرد. بنابراین، هنگامی که مربی شما بود و باخت و بردهایتان، او را مورد سنجش قرار می‌داد، بی‌رحمانه به قضاوت کردن روی می‌آورد. تحقیرهای او از بازیکنانی که ناامیدش می‌کردند، نظیر نداشت.

فاینستاین در مورد داریل توماس، می‌گوید: «نایت بازیکنی با پتانسیل و توانایی بالا را دید. توماس

بدنی داشت که مربیان به آن بدنِ میلیون دلاری می گویند. او بزرگ و قوی و درعین‌حال سریع بود. می‌توانست توپ را با دست چپ یا دست راست خود شوت کند.» نایت نتوانست از این فکر که توماس و بدن میلیون دلاری او، موجب موفقیت تیم نمی‌شد، بیرون بیاید:

«داریل می‌دانی تو چه کسی هستی؟ تو بدترین های‌وهوی کن هستی که تابه‌حال در این مدرسه دیده‌ام که بسکتبال بازی می کند. به‌دردنخورترینی. توانایی لعنتی تو، از ۹۵ درصد بازیکنانی که در اینجا داشته‌ایم، بیشتر است. اما تو از بالای سر تا نوک انگشتانت کلاً به درد نخور هستی. فقط های‌وهوی داری و خاصیتی نداری. این ارزیابی من از تو پس از سه سال است».

توماس فرد حساسی بود. یکی از کمک‌مربیان این توصیه را به او کرده بود: وقتی که او تو را احمق خطاب می کند، گوش نکن؛ اما زمانی که می گوید که چرا تو احمقی، گوش کن. به این شیوه، بهتر می‌شوی. توماس نتوانست از این توصیه پیروی کند. او به همه چیز گوش داد و پس از سخنرانی طولانی و شدیداللحن، او همان‌جا در زمین بسکتبال کنترل خود را از دست داد.

تبر قضاوت بر بازیکنانی فرود می‌آمد که جسارت باختن را داشتند. نایت اغلب به بازیکنان مقصر اجازه نمی‌داد که با بقیه تیم به خانه برگردند. آن‌ها دیگر شایسته رفتار محترمانه نبودند. یک‌بار، پس از اینکه تیمش به مرحله نیمه‌نهایی مسابقات ملی رسید، مصاحبه‌کننده از او پرسید که در مورد تیمش چه چیزی را بیش از بقیه چیزها دوست داشت. نایت جواب داد: «چیزی که در حال حاضر بیش از همه چیز درباره این تیم دوست دارم این واقعیت است که مجبورم فقط یک‌بار دیگر به تماشای بازی آن بنشینم».

برخی از بازیکنان توانستند که در برابر قضاوت‌های او به روند کارشان ادامه بدهند. استیو آلفورد که در ادامه به سطح فعالیت حرفه‌ای دست یافت، با داشتن اهداف مشخصی در ذهن به ایندیانا آمده بود و بیشتر اوقات قادر بود که تمرکز عالی خود را بر رشد حفظ کند. او قادر به شنیدن و استفاده از خرد نایت بود و بیشتر اوقات، از حرف‌های ناپسند یا بد او چشم‌پوشی می کرد؛ اما حتی او نیز توضیح می‌دهد که چگونه تیم، زیر یوغ قضاوت نایت خراب شد و اینکه چگونه در بعضی موارد خود او شخصاً به‌اندازه‌ای ناراحت شد که شور و حرارت خود را نسبت به این ورزش از دست داد.

«فضا سمی بود... زمانی که خوب بازی می کردم، همیشه خوش‌بین و شاد بودم، مهم نبود که مربی چقدر فریاد می‌زد...؛ اما بااین‌حال منفی گرایی او بیش از خوش‌بینی من بود و مرا در خود غرق می کرد.... مامان و بابا نگران بودند. آن‌ها می‌توانستند ببینند که چگونه علاقه‌ام به بازی را از دست می‌دهم» .

جام مقدس: اشتباه کردن ممنوع

آلفورد می گوید، «جام مقدس مربیان، بازی بدون اشتباه است.» آه، آه. می‌دانیم که کدام طرز فکر، اشتباهات را غیرقابل تحمل می‌کند. هیاهو و سروصداهای نایت، افسانه‌ای بود. گاهی اوقات صندلی خود را به وسط زمین پرت می‌کرد. گاهی با کشیدن پیراهن بازیکنش، او را به بیرون از زمین می کشید. زمانی گردن بازیکن خود را با دست می گرفت. اغلب با گفتن اینکه در پی قوی و مقاوم کردن تیم بوده و آن‌ها را برای بازی در مواقع تحت فشار آماده می کرده است، سعی می کرد رفتارهایش را توجیه کند؛ اما حقیقت این بود که نمی‌توانست خودش را کنترل کند. آیا آن صندلی برای تمرینات آموزشی بود؟ آیا شرایط دشوار و تنگناها، آموزشی بودند؟

او به بازیکنان خود، نه از طریق احترام به آن‌ها، بلکه از طریق ارعاب و ترس، انگیزه می‌داد. آن‌ها از قضاوت و هیاهوهای او می‌ترسیدند. آیا نتیجه می‌داد؟

گاهی اوقات جواب می‌داد. «او سه تیم را قهرمان کرده بود.» در کتاب فصل در آستانه پرتگاه که توسط جان فاینستاین شرح داده شده است، تیم او، قدرت، تجربه یا سرعت نداشت، اما مدعی بودند. به لطف دانش وسیع و مهارت‌های مربیگری نایت در بسکتبال موفق به پیروزی در بیست‌ویک بازی شدند.

اما مواقع دیگر، جواب نمی‌داد. تک‌تک بازیکنان تیم به‌عنوان یک مجموعه از هم پاشیدند. در فصلی که در آستانه سقوط بودند، آن‌ها در پایان فصل از هم پاشیدند. سال قبل نیز، تیم تحت فشارهای نایت ازهم‌پاشیده بود. در طی سال‌ها، برخی از بازیکنان با انتقال به مدارس دیگر، با شکستن قوانین (مثل پیچاندن کلاس‌ها یا شرکت‌نکردن جلسات آموزشی) ، مانند آیزا توماس از آنجا فرار کرده بودند. در تور جهانی، بازیکنان اغلب دور هم می‌نشستند و خیال‌بافی می کردند که اگر به اشتباه ایندیانا را انتخاب

نکرده بودند، بهتر بود به کدام مدرسه می‌رفتند.
نایت درخصوص توانایی‌های بازیکنانش طرز فکر ثابت نداشت. شدیداً به ظرفیت آن‌ها برای رشد و توسعه اعتقاد داشت. تا جایی که نسبت به خودش و توانایی‌های مربیگری‌اش طرز فکر ثابت داشت. تیم، محصول او بود و آن‌ها باید در هر زمانی توانایی او را اثبات می کردند. آن‌ها اجازه نداشتند که در بازی‌ها ببازند، اشتباه کنند یا او را به هر طریقی زیر سؤال ببرند، چراکه شایستگی او را تحت تأثیر قرار می‌داد و همچنین به‌نظر نمی‌رسید که استراتژی‌های انگیزشی خود را زمانی‌که جواب نمی‌دادند، تجزیه‌وتحلیل کند. شاید داریل توماس به انگیزه دیگری به‌جز تمسخر یا تحقیر نیاز داشت.
ما چه می‌توانیم از این مرد پیچیده به‌عنوان مربی بازیکنان جوان یاد بگیریم؟ بزرگ‌ترین ستاره او، آیزا توماس، تردید و چندگانگی عمیقش را درباره نایت بیان می کند. «می‌دانید زمان‌هایی وجود داشت که اگر تفنگی داشتم، فکر می کنم به او شلیک می کردم و زمان‌های دیگری بود که می خواستم دستانم را دور او حلقه کنم، او را در آغوش بگیرم و به او بگویم دوستش دارم».
اگر بهترین شاگردم به تیراندازی به من فکر کرده باشد، خودم را فردی با موفقیت‌های بی‌حدوحصر نمی‌بینیم.

مربی با طرز فکر رشد در عمل

مربی تمام فصول

مربی، جان وودن یکی از بزرگ‌ترین رکوردهای مسابقات قهرمانی در ورزش را به‌وجود آورد. او تیم بسکتبال UCLA را به مسابقات قهرمانی NCAA در سال ۱۹۶۴، ۱۹۶۵، ۱۹۶۷، ۱۹۶۸، ۱۹۶۹، ۱۹۷۰، ۱۹۷۱، ۱۹۷۲، ۱۹۷۳ و ۱۹۷۵ هدایت کرد. فصل‌هایی بود که تیم او بدون شکست بود و یک‌بار هشتادوهشت برد متوالی داشتند. همه این‌ها را به‌نوعی می‌دانستم.

چیزی که نمی‌دانم این بود که وقتی وودن وارد UCLA شد، با یک مربی چیره‌دست دنیای بسکتبال خیلی فاصله داشت. درواقع، به هیچ وجه نمی‌خواست در UCLA کار کند. می‌خواست به مینه‌سوتا برود. قرار شد در شب معینی ساعت شش از مینه‌سوتا به او تلفن کنند و بگویند که آیا آن کار را خواهد داشت یا خیر. او به UCLA گفت تا در ساعت هفت با او تماس بگیرد. هیچ کسی در ساعت شش، شش و سی دقیقه یا حتی شش و چهل‌وپنج دقیقه تماس نگرفت؛ بنابراین هنگامی که در ساعت هفت UCLA تماس گرفت، گفت: بله. بلافاصله بعد از اینکه گوشی را گذاشت، تماسی از مینه‌سوتا بود. طوفان، خطوط تلفن را خراب کرده بود و مانع از برقراری تماس تلفنی ساعت شش برای پیشنهاد کار شده بود.

UCLA امکانات به‌شدت کمی داشت. در شانزده سال اول، وودن، تمرینات را در باشگاه شلوغ، تاریک و دارای تهویه ضعیفی برگزار می‌کرد که به‌دلیل تأثیری که بدن‌های عرق کرده در هوا می‌گذاشت، به‌عنوان طویله شناخته شده بود. درهمان ورزشگاه، اغلب مسابقات کشتی، آموزش ژیمناستیک، پرش و تمرینات هلهله و تشویق‌کردن در کنار تمرینات بسکتبال وجود داشت. همچنین هیچ جایی برای بازی‌ها وجود نداشت.

در چند سال اول، آن‌ها مجبور به استفاده از باشگاه طویله‌مانند بودند و سپس به مدت چهارده سال دیگر، مجبور به سفر به مناطق اطراف بودند تا ورزشگاه‌های دیگر مدارس و شهرها را قرض بگیرند. بعد از آن نوبت بازیکنان بود. وقتی که اولین تمرینات را به آن‌ها داد، بسیار به‌هم ریخت. آن‌ها آن‌قدر بد بودند که اگر فقط یک راه شرافتمندانه برای استعفا از کارش داشت، حتماً این کار را می‌کرد. مطبوعات

(از قبل) تیم او را به‌عنوان دارنده جایگاه آخر در بین تیم‌ها انتخاب کرده بودند، اما وودن به کارش ادامه داد و تیم خنده‌دار او آخر نشد. بلکه، با بیست‌ودو برد و هفت باخت در فصل موفق به کسب سرگروهی در بخش خودش شد. در سال بعد، آن‌ها به بازی‌های پلی‌آف NCAA راه یافتند.

او چه چیزی به آن‌ها داده بود؟ او به آن‌ها آموزش مداوم در مهارت‌های پایه داده بود، او به آن‌ها حس شایسته‌بودن و طرز فکر داده بود.

جام مقدس: آمادگی کامل و نهایت تلاش

وودن پیچیده نیست. او عاقل و جالب است، اما پیچیده نیست. او فقط فردی رک و با طرز فکر رشد است که با قوانین خودش زندگی می‌کند. «برای کمی بهترشدن، باید هر روز سخت‌تر تلاش کنید. با وقف خودتان برای بهترشدن در هر روز، پس از گذشت یک دوره زمانی، خیلی بهتر خواهید شد» .

وودن خواستار بازی‌های بدون اشتباه نبود. تقاضا نمی‌کرد که بازیکنانش هرگز نبازند. خواستار آماده‌سازی کامل و نهایت تلاش از جانب آن‌ها بود. او می‌گوید: «بردم؟ باختم؟ این‌ها سؤالات اشتباهی است. سؤال درست این است: آیا همه تلاشم را به‌کار بردم؟ اگر بله ممکن است امتیاز بیشتری کسب کرده باشید؛ اما هرگز شکست نخواهید خورد» .

او آدم ضعیفی نبود و تحمل سستی را نداشت. اگر بازیکنان در طول تمرین سستی می‌کردند، چراغ‌ها را خاموش می‌کرد و می‌گفت: «آقایان، تمرین تمام شد.» آن‌ها فرصت بهتر شدن در آن روز را از دست می‌دادند.

رفتار برابر

وودن، همانند دِلی، صرف‌نظر از مهارت‌های اولیه بازیکنانش، به همه آن‌ها زمان و توجه کافی داد. آن‌ها به‌نوبه خودشان، همه تلاششان را کردند و شکوفا شدند. این‌ها صحبت‌های وودن در مورد دو بازیکن جدید در زمان ورود آن‌ها به UCLA است: «هریک از آن‌ها نگاهی کردم تا ببینم چه دارند و سپس به خودم گفتم:» اوه خدای بخشنده، اگر این‌ها واقعاً بتوانند به بازی تیم ما کمک کنند، پس باید خیلی بیچاره باشیم؛ بااین‌حال، آنچه که نتوانستم ببینم این بود که این مردان چه چیزی در درون خود داشتند. «هر دو آن‌ها نهایت توان خود را به‌کار بردند و هردو به پیچرهای شروع‌کننده بازی

تبدیل شدند و یکی از آن‌ها به‌عنوان سنتر شروع کننده در تیم مسابقات قهرمانی ملی تبدیل شد. او به همه بازیکنان به یک اندازه احترام می‌گذاشت. آیا می‌دانید چگونه شماره پیراهن برخی بازیکنان، در ادای احترام به عظمت آن‌ها بازنشسته می‌شود؟ شماره هیچ بازیکنی در زمانی که وودن مربی بود، بازنشسته نشد، اگرچه او برخی از بزرگ‌ترین بازیکنان تمام دوران‌ها، مانند کریم عبدالجبار و بیل والتون را در اختیار داشت. بعدها، زمانی که شماره‌های آن‌ها بازنشسته شدند، او مخالف این کار بود. «دیگر بازیکنانی که در تیم ما بازی کردند نیز آن شماره‌ها را پوشیدند. برخی از بازیکنان با تمام وجودشان برای تیم بازی کردند... پیراهن و شماره روی آن هرگز متعلق به فقط یک بازیکن نیست، مهم نیست یک ستاره و یک بازیکن خاص تا چه اندازه بزرگ یا کوچک است. این در تضاد با مفهوم تیم است» .

یک دقیقه صبر کنید شغل او برنده‌شدن در بازی‌ها بود. آیا نباید به بازیکنان بااستعدادتان بیشتر اهمیت دهید و به بازیکنان نیمکت‌نشین توجه کمتری کنید؟ خب، او به همه بازیکنان به یک اندازه بازی نداد، اما به همه بازیکنان توجه برابری داشت. به‌عنوان مثال، زمانی‌که در همان سالی که بیل والتون را استخدام کرده بود بازیکن دیگری را نیز به خدمت گرفت، به او گفت که به خاطر وجود والتون، او را در بازی‌های واقعی کمی استفاده خواهد کرد؛ اما به او قول داد «تا زمانی که فارغ‌التحصیل شوی، با تو قرارداد حرفه‌ای بسته خواهد شد. تو به همان اندازه خوب خواهی بود.» این بازیکن تا سال سوم، در عمل فقط به‌عنوان ذخیره بیل والتون استفاده می‌شد و زمانی‌که به فردی حرفه‌ای تبدیل شد، در لیگی که بازی می‌کرد به‌عنوان تازه‌کارسال نام‌گذاری شد.

آماده‌سازی بازیکنان برای زندگی

آیا وودن نابغه بود، شعبده‌باز بود که قادر بود بازیکنان متوسط را به قهرمان تبدیل کند؟

درواقع، او اذعان می‌کند که از نظر تاکتیک و استراتژی‌های بسکتبال، کاملاً متوسط بود. آنچه که واقعاً در آن خوب بود تجزیه‌وتحلیل و انگیزه‌دادن به بازیکنان بود. با این مهارت‌ها، قادر بود به بازیکنانش کمک کند تا به توانمندی‌شان، نه فقط در بسکتبال، بلکه در زندگی تحقق ببخشند، چیزی که در نظر او ارزشمندتر از پیروزی در بازی‌ها بود.

آیا روش وودن جواب داد؟ گذشته از ده عنوان قهرمانی، ما گواهی بازیکنان او را داریم بیل والتون و همه کسانی که در تالار شهرت[111] پذیرفته شدند، می گویند «البته، رقابت واقعی که او ما را برای آن آماده می کرد، زندگی بود... او ارزش‌ها و خصوصیاتی را به ما آموخت که می‌توانست ما را نه‌تنها به بازیکنان خوب، بلکه همچنین به انسان‌های خوبی تبدیل کند» .

دنی کرام[112] مربی موفق می گوید: «نمی‌توانم تصور کنم که اگر مشعل هدایت‌کننده مربی وودن نبود، زندگی‌ام چگونه می‌شد. با گذشت سال‌ها، بیشتر و بیشتر قدران او هستم و فقط می‌توانم دعا کنم که بتوانم نیمی از تأثیری که او بر من گذاشت را بر افراد جوانی داشته باشم که آن‌ها را مربیگری می کنم» .

کریم عبدالجبار، یکی از بازیکنان مشهور می گوید: «دانایی مربی وودن، تأثیر عمیقی روی من به‌عنوان ورزشکار داشت، اما تأثیر بیشتری بر من به‌عنوان انسان داشت. او تا حدودی مسئول فردی است که امروزه من هستم» .

به این داستان گوش کنید.

لحظه پیروزی بود. UCLA به‌تازگی اولین قهرمانی ملی خود را به‌دست آورده بود؛ اما مربی وودن به خاطر فِرِد اسلاتر[113] نگران بود، بازیکنی که تک‌تک بازی‌ها را آغاز کرده بود و تا فینال بازی‌های قهرمانی، سال درخشانی را سپری کرده بود. بازی خوب پیش نمی‌رفت و همان‌طور که بدتر و بدتر می‌شد، وودن احساس می کرد که تغییری باید صورت بگیرد؛ بنابراین او فِرِد را بیرون کشید. بازیکن جایگزین کار بزرگی انجام داد و وودن او را تا زمانی که بازی را تقریباً برنده شده بودند در بازی نگه داشت.

پیروزی، لحظه اوج بود. نه‌تنها آن‌ها با شکست دادن دوک موفق به کسب اولین عنوان NCAA خود شده بودند، بلکه فصل را با سی برد و بدون باخت به‌پایان رسانده بودند. بااین‌حال نگرانی وودن به خاطر فِرِد، شادی و ذوق او را تضعیف می کرد. هنگامی که نشست خبری را ترک کرد و به دنبال پیداکردن فِرِد رفت، در اتاق رخت‌کن را باز کرد. فِرِد در انتظار او بود. «مربی... می خواهم بدانید که من درک می کنم. شما باید داگ را در بازی نگه می‌داشتید چراکه او خیلی خوب بازی کرد و من نه. من به بدترین شیوه بازی می کردم، اما کاملاً می‌فهمم و اگر کسی بگوید ناراحت شدم، درست نیست. ناامید،

بله اما ناراحت نه! و برای داگ بسیار خوشحال بودم».

وودن می گوید: «مربیانی وجود دارند که مسابقات قهرمانی را با رویکرد دیکتاتوری به‌دست آورده‌اند، مثل وینس لومباردی و بابی نایت. من فلسفه متفاوتی داشتم.... برای من، نگرانی، محبت و ملاحظه همیشه بالاترین اولویت بوده‌اند. داستان فرد اسلاتر را دوباره بخوانید و به من بگویید که آیا مربی نایت، در همین شرایط، به دلداری‌دادن به داریل توماس می‌شتافت و آیا نایت به توماس اجازه می‌داد تا آرام شود و غرور، کرامت و سخاوتش را در لحظه ناامیدی بیابد؟

کدام دشمن است: موفقیت یا شکست؟

پت سامیت مربی تیم بسکتبال زنان لیدی والز[۱۱۴] است. او آن‌ها را در شش قهرمانی ملی هدایت کرده است. سامیت با نگرش فلسفی وودن وارد بازی‌ها نشد، بلکه در ابتدا موضعش بیشتر شبیه نایت بود. هر باری که تیم می‌باخت، نمی‌توانست از فکر آن بیرون بیاید. به زندگی با آن ادامه می‌داد و آن‌قدر درباره آن بحث می‌کرد که خود و تیمش را به خاطر آن عذاب می‌داد. از لحاظ عاطفی، شکست هنوز هم به او حس ناخوشی می‌دهد؛ اما عاشق نتیجه آن است. این دیدگاه به همه، بازیکنان و مربیان، نیرو می‌دهد تا بازی کامل‌تری خلق کنند.

وودن، آن را «آلوده شدن» با موفقیت می‌نامد. پت رایلی، مربی سابق تیم قهرمان لس‌آنجلس لیکرز، آن را «بیماری من» می‌نامد. فکر می کنید موفق هستید و نظم و انضباط و تلاشی که شما را به آنجا رسانده‌اند، در نظر نمی گیرید.» سامیت توضیح می‌دهد «موفقیت، شما را متوقف می کند. این امر، بلندپروازترین افراد را راضی و بی‌نظم می کند».

پس از قهرمانی سال ۱۹۹۶ تیم راضی بود. بازیکنان قدیمی‌تر، قهرمانان ملی بودند و از بازیکنان جدید انتظار می‌رفت که صرفاً به خاطر حضور در تنسی پیروز شوند. فاجعه بود. آن‌ها به‌طور بدی شروع به باختن کردند. در ۱۵ دسامبر، استنفورد در زمین خانگی‌شان آن‌ها را در هم شکست. چند بازی بعد، آن‌ها دوباره در هم شکستند. حالا آن‌ها پنج باخت داشتند و همه از آن‌ها ناامید شده بودند. مربی تیم کارولینای شمالی، به‌منظور دلداری به سامیت، به او گفت، «خب، فقط تا سال آینده مقاومت کن. HBO برای تهیه یک فیلم مستند به تنسی آمده بود، اما اکنون تولیدکنندگان فکر می کردند که باید به

دنبال تیم دیگری باشند. حتی دستیاران سامیت هم تصور می کردند که آن‌ها به مسابقات قهرمانی بازی‌های پلی‌آف در مارس راه نخواهند یافت.

بنابراین قبل از بازی بعدی، سامیت، به مدت پنج ساعت با تیم ملاقات کرد. آن شب، آن‌ها با اُلد دومینیون، تیم جایگاه دوم کشور بازی کردند. برای نخستین بار در آن فصل، با تمام وجود تلاش کردند؛ اما دوباره باختند. این ویرانگر بود. آن‌ها، سرمایه گذاری کرده بودند، با تمام وجود تلاش کرده بودند، اما باز هم باختند. برخی از آن‌ها به‌شدت گریه می کردند، نمی‌توانستند صحبت کنند یا حتی نفس بکشند. سامیت به آن‌ها گفت: «سرهایتان را بالا بگیرید، اگر همیشه مثل اکنون تلاش کنید، اگر به همین شیوه بجنگید، به شما می گویم و قول می‌دهم، ماه مارس آنجا خواهیم بود.» دو ماه بعد آن‌ها قهرمان ملی شدند.

نتیجه گیری: مراقب موفقیت باشید. موفقیت می‌تواند شما را به طرز فکر ثابت بکشاند: «من پیروز شدم چون بااستعدادم؛ بنابراین به بردن ادامه خواهم داد.» موفقیت می‌تواند یک تیم یا فرد را آلوده کند. الکس رودریگز، یکی از بهترین بازیکنان بیس‌بال، با موفقیت آلوده نشد. او می گوید: «شما هرگز مثل قبل باقی نمی‌مانید، هر طور که شده باید راهی را انتخاب کرده و حرکت کنید».

میراث ما

به‌عنوان والدین، معلمان، مربیان، ما در قبال زندگی افراد مسئول هستیم. آن‌ها مسئولیت ما و میراث ما هستند. اکنون می‌دانیم که طرز فکر رشد در کمک به ما برای انجام مأموریتمان و در کمک به آن‌ها برای تحقق بخشیدن به توانایی‌های بالقوه‌شان نقش کلیدی ایفا می‌کند.

طرز فکر خود را رشد دهید

هر کلمه و عملی از سوی والدین به فرزندان پیامی را انتقال می‌دهد. از این پس مراقب آنچه که به فرزندانتان می‌گویید باشید و به پیام‌هایی که منتقل می‌کنید دقت کنید. آیا آن‌ها پیام‌هایی هستند که می‌گویند: شما ویژگی‌های دائمی دارید و من آن‌ها را قضاوت می‌کنم؟ یا پیام‌هایی هستند که می‌گویند شما فردی در حال پیشرفت هستید و من به پیشرفت شما علاقه‌مند هستم؟

چطور از تعریف و تحسین استفاده می‌کنید؟ به‌یاد داشته باشید که تحسین هوش یا استعداد کودکان، وسوسه‌انگیز است و پیام طرز فکر ثابت را منتقل می‌کند. این کار اعتمادبه‌نفس و انگیزه آن‌ها را شکننده‌تر می‌کند. در عوض، سعی کنید بر فرآیندهایی که استفاده کرده‌اند، یعنی استراتژی، تلاش یا انتخاب آن‌ها تمرکز کنید. در تعامل با کودکانتان روی تحسین فرآیند کار کنید.

زمانی که کودکانتان اشتباه می‌کنند، با دقت به خودتان توجه کرده و گوش کنید. به‌یاد داشته باشید که انتقاد سازنده، بازخوردی است که به کودک کمک می‌کند تا درک کند چگونه اشتباه خود را اصلاح کند. این بازخوردی نیست که به کودک برچسب بزند یا صرفاً او را توجیه کند. در پایان هر روز، انتقادهای سازنده (و ستایش فرآیندها) که از بچه‌های خود کرده‌اید را یادداشت کنید.

پدر و مادرها اغلب اهدافی تعیین می‌کنند که کودکان می‌توانند در راستای آن‌ها تلاش کنند. به‌خاطر داشته باشید که داشتن استعداد ذاتی هدف نیست. گسترش مهارت‌ها و دانش هدف است. به اهدافی که برای کودکانتان تعیین می‌کنید با دقت توجه کنید.

اگر معلم هستید، به‌یاد داشته باشید که پایین‌آوردن استانداردها، عزت‌نفس دانش‌آموزان را افزایش نمی‌دهد؛ اما بالابردن استانداردها بدون آموزش شیوه دستیابی دانش‌آموزان به آن‌ها نیز جواب نمی‌دهد. طرز فکر رشد، شیوه‌ای برای تعیین استانداردهای بالا به شما می‌دهد و به دانش‌آموزان

برای رسیدن به آن‌ها کمک می کند. سعی کنید مطالب را در چارچوب رشد ارائه کنید و به دانش‌آموزان بازخوردهایی درباره فرآیند کار بدهید. فکر می کنم آنچه را که اتفاق خواهد افتاد، دوست خواهید داشت.

آیا فکر می کنید دانش‌آموزان تنبل هرگز قادر نخواهند بود به‌خوبی یاد بگیرند؟ آیا تصور آن‌ها از خودشان این است که همیشه کندذهن خواهند بود؟ در عوض، سعی کنید به آنچه که درک نمی‌کنند، پی ببرید و ببینید کدام استراتژی‌های یادگیری را ندارند. به‌خاطر داشته باشید که معلمان بزرگ، به رشد استعداد و عقل اعتقاد دارند و شیفته فرآیند یادگیری هستند.

آیا یک مربی با طرز فکر ثابت هستید؟ آیا در درجه اول به سابقه و شهرت خود فکر می کنید؟ آیا نمی‌توانید اشتباهات را تحمل کنید؟ آیا سعی می کنید از طریق قضاوت، در بازیکنانتان ایجاد انگیزه کنید؟ این مسئله ممکن است علت عدم موفقیت ورزشکارانتان باشد.

طرز فکر رشد را امتحان کنید. به‌جای درخواست بازی‌های عاری از اشتباه، تقاضای تعهد کامل و نهایت تلاش را داشته باشید. به‌جای قضاوت بازیکنان، آن‌ها را مورد احترام قرار داده و راهنمایی‌هایی را که برای رشد نیاز دارند به آن‌ها بدهید.

به‌عنوان والدین، معلمان و مربیان، مأموریت ما توسعه توانایی‌های بالقوه افراد است. بیایید تمامی درس‌های طرز فکر رشد و هر چیز دیگری که می‌توانیم را مورد استفاده قرار دهیم تا این کار را انجام دهیم.

فصل ۸) تغییر طرز فکرها

کارگاه آموزشی

طرز فکر رشد براساس باور به تغییر است و لذت‌بخش‌ترین بخش کار من، تماشای تغییر افراد است. هیچ چیزی بهتر از این نیست که ببینید مردم راه خود را به‌سوی آن چیزهایی که برایشان ارزشمند است، می‌یابند. این فصل درباره کودکان و بزرگ‌سالانی است که شیوه استفاده از توانایی‌هایشان را یافتند و اینکه چگونه همه ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم.

ماهیت تغییر

در اواسط کلاس اول بودم که خانواده‌ام نقل‌مکان کردند. ناگهان در مدرسه جدیدی بودم. همه چیز ناآشنا بود، معلم، دانش‌آموزان و تکالیف. تکالیف چیزی بود که مرا وحشت‌زده می‌کرد. کلاس جدید خیلی پیشرفته‌تر از کلاس قبلی من بود یا حداقل این گونه به‌نظر من می‌رسید. آن‌ها نامه‌هایی می‌نوشتند که تا آن زمان یاد نگرفته بودم بنویسم و به‌نظر می‌رسید که همه به‌جز من راهی را برای انجام‌دادن هر کاری می‌دانستند؛ بنابراین، هنگامی که معلم گفت: «بچه‌ها، روی برگه‌هایتان اسمتان را در محل مناسب بنویسید،» متوجه منظور او نشدم.

بنابراین گریه کردم. هر روز چیزهایی پیش می‌آمد که نمی‌دانستم چطور انجام دهم. هر بار، احساس شکست و در هم شکستن می‌کردم. چرا فقط به معلم نمی‌گفتم «خانم کان، من هنوز این را یاد نگرفته‌ام. می‌توانید به من نشان دهید چطور انجام دهم؟»

یک‌بار دیگر زمانی که کوچک بودم، پدر و مادرم به من پول دادند تا با یک فرد بزرگ‌سال و گروهی از بچه‌ها به سینما بروم. هنگامی که به محل قرار رسیدم، دیدم که آن‌ها در حال ترک کردن آنجا هستند؛ اما به‌جای اینکه پشت سر آن‌ها بدوم و فریاد بزنم، «صبر کنید من هم بیایم!» خشکم زد، سکه‌ها را محکم در دستم گرفتم و به دورشدن آن‌ها نگاه کردم.

چرا سعی نکردم آن‌ها را متوقف کنم یا به آن‌ها برسم؟ چرا قبل از امتحان‌کردن چند تاکتیک ساده، شکست را قبول کردم؟ می‌دانم که در رؤیاهایم در مواجهه با خطر، اغلب کارهای جادویی یا مافوق بشری انجام می‌دادم. من حتی عکسی از خودم با شنل سوپرمن دارم که خودم درست کرده بودم. چرا در زندگی واقعی، نتوانسته بودم یک کار عادی مانند درخواست کمک یا صدا زدن آن‌ها برای منتظرماندن انجام دهم.

من کودکان مشابه زیادی را در کارم می‌بینم، کودکان باهوش و به‌ظاهر مدبری که توسط موانع فلج می‌شوند... در برخی از مطالعات ما، آن‌ها فقط باید ساده‌ترین کار را انجام دهند تا همه چیز بهتر شود؛ اما انجام نمی‌دهند. این کودکان طرز فکر ثابت دارند. وقتی که اشتباهی پیش می‌آید، احساس عجز و ناتوانی می‌کنند.

حتی اکنون، زمانی که اشتباهی پیش می‌آید یا زمانی که موضوع امیدوارکننده‌ای خراب می‌شود، هنوز هم احساس ناتوانی می کنم. آیا به معنای آن است که تغییر نکرده‌ام؟

نه این یعنی تغییر مثل عمل جراحی نیست. حتی زمانی که تغییر می کنید، باورهای قدیمی مانند مفصل ران و زانوی فرسوده‌ای که با نمونه بهتری جایگزین می‌شوند، از بین نمی‌روند. در عوض، باورهای جدید در کنار باورهای قدیمی قرار می گیرند و همچنان که قوی‌تر می‌شوند، شیوه‌های متفاوتی برای فکرکردن، احساس و عمل کردن به شما می دهند.

باورها کلید دستیابی به شادی (و یا بدبختی) هستند.

در دهه شصت میلادی، روان‌پزشک، آرون بک، در حال کارکردن با بیمارانش بود که به‌طور ناگهانی متوجه شد که علت مشکلات آن‌ها، باورهایشان است. درست قبل از اینکه موجی از اضطراب یا افسردگی را احساس کنند، فکری به‌سرعت از ذهن آن‌ها می گذشت. دکتر بک گمان می کند، این می‌توانست «من بی کفایت هستم» یا «این درمان هرگز اثری نخواهد داشت، «هرگز احساس بهتری پیدا نخواهم کرد» و... باشد. این نوع باورها، نه‌تنها باعث ایجاد احساسات منفی در جلسه درمان می‌شد، بلکه بر زندگی آن‌ها نیز تأثیر می گذاشت.

آن‌ها باورهایی بودند که افراد به‌طور معمول از آن‌ها آگاه نبودند. بااین حال، یک دریافت که می‌تواند به مردم آموزش دهد که به آن‌ها توجه کنند و آن‌ها را بشنوند و سپس کشف کرد که می‌تواند به آن‌ها بیاموزد چگونه روی آن باورها کار کرده و آن‌ها را تغییر دهند. شیوه تولد درمان شناختی، یکی از مؤثرترین درمان‌هایی که تابه‌حال توسعه‌یافته است، این گونه بود.

چه از آن آگاه باشند یا نباشند، همه مردم همواره در حال تجزیه‌وتحلیل آنچه که برایشان اتفاق می‌افتد، معنای آن و اینکه چه کار باید انجام دهند، هستند. به عبارت دیگر ذهن ما به‌طور مداوم نظارت و تفسیر می کند. این شیوه‌ای است که اطمینان حاصل می کنیم که در مسیر درست قرار داریم؛ اما گاهی اوقات فرآیند تفسیر دچار خطا می‌شود. برخی از افراد تفسیرهای افراطی‌تری از اتفاقات می کنند و پس‌ازآن با احساسات اغراق‌آمیز اضطراب، افسردگی، خشم یا برتری واکنش نشان می‌دهند.

طرز فکرها فراتر می‌روند.

طرز فکرها، تجزیه‌وتحلیل‌هایی را که در ذهن افراد هر لحظه در حال وقوع است، شکل می‌دهند. آن‌ها کل فرآیند تفسیر را هدایت می‌کنند. طرز فکر ثابت، صدای گفتار درونی ایجاد می‌کند که بر قضاوت‌کردن متمرکز می‌شود: «این یعنی من بازنده هستم» ، «این یعنی که فرد بهتری نسبت به آن‌ها هستم» ، «این یعنی شوهر بدی هستم» ، «این یعنی شریک زندگی‌ام خودخواه است» .

ما در مطالعات مختلف، شیوه برخورد افراد با طرز فکر ثابت را در هنگام دریافت اطلاعات بررسی کردیم. متوجه شدیم که از هر اطلاعاتی که دریافت می‌کنند ارزیابی قاطعی دارند. هر چیز خوب به یک برچسب مثبت بسیار قوی و هر چیز بد به یک برچسب منفی بسیار قوی منتهی می‌شود.

در حال حاضر، درمانِ شناختی اساساً به مردم می‌آموزد که قضاوت‌های افراطی خود را مهار کنند و آن‌ها را معقول و منطقی‌تر می‌کند. برای مثال، فرض کنید که آلانا در امتحانی ضعیف عمل می‌کند و چنین نتیجه‌گیری می‌کند: «من احمق هستم» . شناختِ درمانی به او یاد می‌دهد که با سؤال پرسیدن، با دقت بیشتری به حقایق نگاه کند: شواهد موافق و مخالف این نتیجه‌گیری چیست؟ آلانا ممکن است پس از تلنگری، به فهرستی طولانی از شیوه‌هایی دست پیدا کند که می‌توانست در گذشته شایسته‌تر عمل کند و سپس ممکن است اعتراف کند: «حدس می‌زنم به‌اندازه‌ای که فکر می‌کردم بی‌کفایت نیستم» .

همچنین می‌تواند تشویق شود که به دلایلی به‌جز احمق بودن فکر کند که موجب عملکرد ضعیف او در امتحان شده بودند و این ممکن است بیشتر موجب تعدیل قضاوت منفی او شود. آلانا پس‌ازآن می‌آموزد که چگونه این کار را انجام دهد تا اینکه اگر در آینده خودش را به‌طور منفی مورد قضاوت قرار داد، بتواند قضاوت را رد کند و احساس بهتری بکند.

با این شیوه، درمانِ شناختی به مردم کمک می‌کند تا واقعی‌تر و خوش‌بینانه‌تر قضاوت کنند؛ اما آن‌ها را از طرز فکر ثابت و دنیای قضاوت آن بیرون نمی‌برد. این شیوه با فرضیه اساسی و اولیه، یعنی ثابت‌بودن ویژگی‌ها که باعث می‌شود افراد به‌طور مداوم خودشان را بسنجند، مقابله نمی‌کند؛ به عبارت دیگر افراد را از چارچوب قضاوت خارج نکرده و به سمت چارچوب رشد مشایعت نمی‌کند. این فصل در مورد تغییر صدای گفتار درونی از قضاوت کردن به‌سوی یک‌صدای رشد گرا است.

سخنرانی‌های طرز فکر

تنها یادگیری در مورد طرز فکر رشد می‌تواند باعث ایجاد تغییر بزرگی در شیوه تفکر مردم درباره خودشان و زندگی‌شان شود.

بنابراین، در همه سال‌های دوره کارشناسی، در مورد این طرز فکرها آموزش می‌دهم، نه‌تنها به این علت که بخشی از موضوع دوره هستند، بلکه به این دلیل که می‌دانم این دانشجویان تحت چه فشاری هستند. هر ساله دانشجویان برای من شرح می‌دهند که چگونه این ایده‌ها، موجب تغییر آن‌ها در تمام زمینه‌های زندگی شده‌اند.

این مگی، نویسنده مشتاق است:

متوجه شدم که در رابطه با تلاش هنری و خلاقانه، طرز فکر ثابت در من درونی‌سازی شده بود. بر این باور بودم که هنرمند یا خلاق‌بودنِ افراد ذاتی است و نمی‌توانید آن را از طریق تلاش ارتقا بدهید. این به‌طور مستقیم بر زندگی‌ام تأثیر گذاشت، زیرا همیشه می‌خواستم که نویسنده شوم، اما از دنبال کردن هر گونه کلاس نوشتن یا به‌اشتراک گذاشتن نوشته‌های خلاقانه خودم با دیگران می‌ترسیدم. این مستقیماً به طرز فکر من مربوط می‌شود، چراکه هرگونه انتقاد منفی، این گونه معنی می‌داد که ذاتاً نویسنده نیستم. خیلی می‌ترسیدم که خودم را در معرض این احتمال قرار دهم که ممکن است «استعداد طبیعی» نداشته باشم. اکنون بعد از گوش‌دادن به سخنرانی‌های شما، تصمیم گرفته‌ام که برای ترم بعدی، در کلاس نوشتن خلاقانه ثبت‌نام کنم و احساس می‌کنم که درک کرده‌ام چه چیزی واقعاً مرا از دنبال‌کردن علاقه‌ام که برای مدت طولانی، رؤیای مخفی من بوده، بازداشته است. واقعاً احساس می‌کنم این اطلاعات به من قدرت داده است!

گفتار درونی مگی قبلاً می‌گفت: آن را انجام نده. در کلاس نگارش شرکت نکن. نوشته‌هایت را با دیگران به‌اشتراک مگذار. ارزش ریسک کردن ندارد. ممکن است رؤیایت نابود شود. از آن محافظت کن. اکنون می‌گوید: به دنبال آن برو. کاری کن اتفاق بیفتد. مهارت‌هایت را توسعه بده. رؤیایت را دنبال کن.

و جیسون، ورزشکار می‌گوید:

زمانی که ورزشکار دانش‌آموزی در دانشگاه کلمبیا بودم، کاملاً طرز فکر ثابت داشتم. برنده‌شدن همه چیز بود و یادگیری مطرح نبود. بااین حال، پس از گوش‌دادن به سخنرانی‌هایتان، متوجه شدم که این طرز فکر خوبی نیست. من همواره در حین رقابت کردن در حال تلاش کردن بوده‌ام، چراکه آگاهم اگر بتوانم به‌طور مستمر حتی در طی مسابقات پیشرفت کنم، به ورزشکار بسیار بهتری تبدیل خواهم شد.
گفتار درونی جیسون قبلاً این گونه بود: پیروزی. پیروزی. تو باید برنده شوی. خودت را اثبات کن. همه چیز به آن بستگی دارد.
اکنون این گونه است: مشاهده کن. یاد بگیر. بهبود بده. به ورزشکار بهتری تبدیل شو.
درنهایت، این تونیِ نابغه است:
در دبیرستان قادر بودم که بالاترین نمرات را با کمترین میزان مطالعه و خواب به‌دست بیاورم. به این باور رسیدم که همیشه به همین ترتیب خواهد بود، چراکه به‌طور طبیعی، نابغه‌ای با درک و حافظه برتر بودم. بااین حال، پس از حدود یک سال محرومیت از خواب، فهم و حافظه دیگر همانند سابق عالی نبود. هنگامی که استعدادهای طبیعی من که اعتمادبه‌نفسم عمدتاً به آن‌ها بستگی داشت (استعدادهایی که با توانایی تمرکز، اراده یا توانایی من برای سخت کوشی در تضاد بود) ، زیر سؤال رفت، دچار بحران شخصی شدم که تا چندین هفته پیش که در کلاس درخصوص طرز فکرهای مختلف بحث کردید به‌طول انجامید. درک این موضوع که بسیاری از مشکلات من درنتیجه اشتغال ذهنم برای اثبات خودم به‌عنوان فردی «باهوش» و اجتناب کردن از شکست بود، واقعاً به من کمک کرد تا از الگوی مخربی که با آن زندگی می کردم، رها شوم.
گفتار درونی تونی **از:** «به‌طور طبیعی بااستعداد هستم. لازم نیست مطالعه کنم. نیاز ندارم که بخوابم. من برتر هستم.»
به: «آه، آه، دارم می‌بازم. نمی‌توانم چیزها را درک کنم، نمی‌توانم همه چیز را به خاطر بسپارم. الآن چه کسی هستم؟» و
به: «آن‌قدر نگران باهوش‌بودن نباش. تا این اندازه به دور ماندن از شکست اهمیت نده. این کار موجب تخریب تو می‌شود. بیا مطالعه و استراحت را شروع کن و با جریان زندگی پیش برو» تغییر کرد.

البته که این افراد دچار یأس و نومیدی خواهند شد و پایبندی به طرز فکر رشد ممکن است همیشه آسان نباشد؛ اما تنها شناختن آن، شیوه دیگری برای زیستن به آن‌ها می‌دهد. به‌جای اسیرشدن توسط توهمات دلهره‌آور در مورد نویسنده بزرگ، ورزشکار بزرگ، یا نابغه بزرگ، طرز فکر رشد به آن‌ها شجاعت در آغوش کشیدن اهداف و رؤیاهایشان را می‌دهد و مهم‌تر از آن، شیوه‌ای برای واقعی کردنشان نشان آن‌ها می‌دهد.

کارگاه آموزشی طرز فکر

همان‌طور که دیدیم، نوجوانی دوره‌ای است که عده زیادی از بچه‌ها نسبت به مدرسه دلسرد می‌شوند. می‌توانید صدای نافرمانی کردن آن‌ها و تلاششان برای فاصله‌گرفتن از یادگیری را بشنوید. این دوران زمانی است که دانش‌آموزان با برخی از بزرگ‌ترین چالش‌های زندگی جوانشان روبه‌رو می‌شوند و زمانی است که اغلب خودشان را به‌شدت با طرز فکر ثابت ارزیابی می‌کنند. این دقیقاً بچه‌هایی با طرز فکر ثابت هستند که وحشت می‌کنند و به دنبال راه فرار می‌گردند و انگیزه و نمراتشان کاهش می‌یابد.

در طول چند سال گذشته، کارگاهی برای این دانش‌آموزان ایجاد کرده‌ایم. این کارگاه، به آن‌ها طرز فکر رشد و نحوه استفاده از آن را در کارهای مدرسه آموزش می‌داد. این‌ها بخشی از گفته‌های آن‌هاست:

بسیاری از مردم، مغز را همانند معما می‌بینند. آن‌ها در مورد هوش و نحوه کارکرد آن چیز زیادی نمی‌دانند. بسیاری از مردم هنگامی که در مورد ماهیت هوش فکر می‌کنند، بر این باورند که یک فرد یا باهوش، یا با هوش متوسط یا کندذهن متولد می‌شود و به همین شیوه در طول زندگی باقی می‌ماند؛ اما تحقیقات جدید نشان می‌دهد که مغز بیشتر شبیه به یک عضله است، تغییر می‌کند و زمانی که از آن استفاده می‌کنید، قوی‌تر می‌شود و دانشمندان توانسته‌اند نشان دهند که چگونه با یادگیری مغز رشد کرده و قوی‌تر می‌شود.

پس‌ازآن توضیح می‌دهیم زمانی که افراد تمرین می‌کنند و چیزهای جدید یاد می‌گیرند، چطور مغز ارتباطات جدید شکل می‌دهد و «رشد می‌کند».

هنگامی که چیزهای جدیدی یاد می‌گیرید، این اتصالات کوچک مغز درواقع تکثیر یافته و قوی‌تر می‌شوند. هرچه بیشتر ذهن خود را برای یادگیری به‌چالش بکشید، سلول‌های مغزی شما بیشتر رشد می‌کنند. سپس، تمام چیزهایی که زمانی بسیار سخت یا حتی غیرممکن به نظر می‌رسیدند مانند صحبت‌کردن به یک زبان خارجی یا حل مسائل جبر، آسان به‌نظر می‌رسند. نتیجه آن مغزی قوی‌تر و باهوش‌تر است.

در ادامه اشاره می‌کنیم که هیچ کس به دلیل اینکه نوزادان نمی‌توانند صحبت کنند به آن‌ها نمی‌خندد و نمی‌گوید که خیلی کندذهن هستند. آن‌ها فقط هنوز یاد نگرفته‌اند. ما تصاویری از تغییرات تراکم اتصالات مغز در طول سال اول زندگی نوزادان که هم‌زمان با توجه‌کردن، مطالعه جهان اطراف و یادگیری انجام کارها توسط آن‌ها اتفاق می‌افتد را به دانش‌آموزان نشان می‌دهیم.

در طی مجموعه‌ای از جلسات، مهارت‌های مطالعه‌کردن از طریق فعالیت‌ها و بحث‌ها به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود و به آن‌ها نشان داده می‌شود که چگونه درس‌های طرز فکر رشد را در مطالعات و کارهای مدرسه‌شان مورد استفاده قرار دهند.

دانش‌آموزان یادگیری در مورد مغز را دوست دارند و بحث‌ها بسیار سرزنده هستند؛ اما نظراتی که دانش‌آموزان درباره خودشان دارند، حتی ارزشمندتر است. بیایید دوباره جیمی، دانش‌آموز کم‌تلاش و بی‌علاقه فصل ۳ را مورد بررسی قرار دهیم. در نخستین کارگاه آموزشی، ما از شنیدن حرف‌های او درحالی‌که اشک در چشم‌هایش حلقه زده بود، شگفت‌زده شدیم: «منظورتان این است که مجبور نیستم کندذهن باشم؟»

ممکن است فکر کنید این دانش‌آموزان بی‌علاقه هستند، اما دیدم که آن‌ها هرگز توجه‌کردن را متوقف نمی‌کنند. هیچ کس به کندذهن بودن عادت نمی‌کند. مطالعات ما به جیمی گفت: «تو مسئول ذهن خودت هستی. می‌توانی با درست استفاده‌کردن از آن، به رشد آن کمک کنی» و با ادامه کارگاه، معلم جیمی در مورد او گفت:

جیمی که هرگز در هیچ کاری تلاش مضاعفی نمی‌کرد و اغلب تکالیفش را به‌موقع تحویل نمی‌داد، اکنون تا دیروقت بیدار می‌ماند و تا ساعت‌ها کار می‌کند تا تکالیفش را بتواند زودتر تحویل بدهد تا بتوانم آن را بررسی کنم و به او فرصتی برای تجدیدنظر و اصلاح بدهم. او در تکالیفش B + گرفت (قبلاً C و پایین‌تر می‌گرفت).

در ضمن، معلمان به خاطر خوب‌بودن با ما، سعی نمی‌کردند آنچه که دوست داشتیم بشنویم را بگویند. معلمان نمی‌دانستند که چه کسی در کارگاه طرز فکر رشد ما بود. دلیل آن این بود که کارگاه دیگری نیز داشتیم. این کارگاه بیشتر اوقات در زمان مشابهی با کارگاه اول تشکیل شد و به آن‌ها حتی

مهارت‌های مطالعه بیشتری آموزش داد و دانش‌آموزان به میزان برابری از معلمان حامی توجه دریافت کردند؛ اما طرز فکر رشد و نحوه استفاده از آن را یاد نگرفتند.

معلمان نمی‌دانستند که کدام‌یک از دانش‌آموزان به کدام کارگاه آموزشی رفتند، اما باوجود این، جیمی و بسیاری از دانش‌آموزان کارگاه طرز فکر رشد را تشخیص دادند تا به ما بگویند که تغییرات واقعی در انگیزه آن‌ها برای یادگیری و بهبود را مشاهده کرده بودند.

به‌تازگی متوجه شدم که برخی از دانش‌آموزان برای رشد و بهبود ارزش بیشتری قائل هستند... R زیر سطح استاندارد عمل می کرد... او یاد گرفته است که برای تغییر نمرات ۵۲، ۴۶ و ۴۹ به نمرات ۶۷ و ۷۱ ارزش قائل باشد... رشد او در یادگیری ریاضیات برایش ارزشمند است.

M بسیار پایین‌تر از سطح کلاس بود. در طول چند هفته گذشته، او به‌طور داوطلبانه در زمان ناهار از من تقاضای کمک بیشتری کرده است تا عملکرد تست‌زنی‌اش را بهبود ببخشد. نمرات او به‌طور چشمگیری از نمرات مردودی تا نمره ۸۴ در آزمون اخیر بهبود یافت.

تغییرات مثبت در انگیزه و رفتار K و J قابل توجه هستند آن‌ها به‌صورت منسجمی تلاش کردن را شروع کرده‌اند.

چند نفر از دانش‌آموزان به‌طور داوطلبانه در جلسات تدریس خصوصی همسالانشان در طی زمان ناهار یا بعد از مدرسه شرکت کرده‌اند.

ما مشتاق بودیم که ببینیم آیا کارگاه بر نمرات دانش‌آموزان تأثیر گذاشته است، بنابراین با اجازه از آن‌ها، به نمرات نهایی دانش‌آموزان در پایان ترم نگاهی انداختیم. به‌خصوص نمرات ریاضی آن‌ها را بررسی کردیم، چراکه این نمرات منعکس‌کننده یادگیری واقعی مفاهیم جدید چالش‌برانگیز بودند. قبل از کارگاه‌های آموزشی، نمرات ریاضی دانش‌آموزان به‌شدت پایین بود؛ اما پس‌ازآن، در کمال شگفتی، نمرات دانش‌آموزانی که در کارگاه طرز فکر رشد بودند، افزایش یافته بود. آن‌ها اکنون به‌وضوح از دانش‌آموزانی که در کارگاه دیگر بودند بهتر عمل می کردند.

کارگاه طرز فکر رشد که فقط هشت جلسه بود، تأثیر واقعی داشت. به‌نظر می‌رسید که تنظیم باورهای دانش‌آموزان، قدرت مغز آن‌ها را رها کرده باشد و الهام‌بخش آن‌ها برای تلاش و موفقیت باشد. البته،

آن‌ها در مدرسه‌ای بودند که معلمان آنجا به فوران انگیزه آن‌ها علاقه‌مند بوده و اهمیت می‌دادند و تمایل داشتند که برای کمک به یادگیری آن‌ها زحمت بیشتری بکشند. به‌علاوه، این یافته‌ها قدرت تغییر طرز فکرها را نشان می‌دهند.

دانش‌آموزان کارگاه دیگر پیشرفت نکردند. باوجود هشت جلسه آموزش مهارت‌های مطالعه و سایر چیزهای خوب، آن‌ها هیچ دستاورد و بهره‌ای را از خود نشان ندادند. چون به آن‌ها آموزش داده نشد که چگونه به‌طور متفاوتی در مورد ذهنشان فکر کنند و برای عملی کردن مهارت‌هایشان انگیزه‌ای به آنان داده نشد.

کارگاه طرز فکر، دانش‌آموزان را مسئول مغزشان قرار داد. آن‌ها را از قید طرز فکر ثابت آزاد کرد، جیمی و افراد مثل او اکنون می‌توانستند از ذهنشان بهتر و آزادانه‌تر استفاده کنند.

مغزشناسی

مشکل کارگاه این بود که ارائه آن نیازمند کارکنان زیادی بود. این کار در مقیاس بزرگ امکان‌پذیر نبود. به‌علاوه، معلمان به‌طور مستقیم درگیر نمی‌شدند. آن‌ها می‌توانستند فاکتور مهمی در کمک به حفظ دستاوردهای دانش‌آموزان باشند؛ بنابراین تصمیم گرفتیم کارگاه را در ماژول‌های کامپیوتر تعاملی قرار دهیم و معلمان کلاس‌هایشان را از طریق ماژول‌ها هدایت کنند.

با توصیه کارشناسان آموزشی، کارشناسان رسانه و کارشناسان مغز، برنامه «مغزشناسی» را ایجاد کردیم. این برنامه چهره‌های انیمیشنی کریس و دالیای کلاس هفتمی را نشان می‌دهد که دانش‌آموزان علاقه‌مندی هستند اما مشکلاتی در مدرسه دارند. دالیا در زبان اسپانیایی و کریس در ریاضی مشکل داشت. آن‌ها از آزمایشگاه دکتر سربروس، دانشمند تندخو دیدن می‌کنند که به آن‌ها همه چیز درباره مغز و مراقبت و پرورش آن را آموزش می‌دهد. او به آن‌ها یاد می‌دهد که برای به‌حداکثررساندن کارایی مغز چه کارهایی انجام بدهند (مانند خوابیدن به‌اندازه کافی، خوردن چیزهای مناسب و استفاده از استراتژی‌های مطالعه خوب) و به آن‌ها می‌آموزد که چگونه با یادگیری، مغز رشد می‌کند. این برنامه، در تمام مدت به دانش‌آموزان نشان می‌دهد که چگونه کریس و دالیا این درس‌ها را در کارهای مدرسه‌شان اعمال می‌کنند. بخش‌های تعاملی به دانش‌آموزان اجازه می‌دهد تا آزمایش‌های مغزی انجام دهند، فیلم واقعی مشکلات دانش‌آموزان و راهبردهای مطالعه‌شان را مشاهده کنند، طرح مطالعه برای کریس و دالیا پیشنهاد کنند و مشکلات و برنامه‌های مطالعاتی خودشان را در دفتر وقایع روزانه ثبت کنند.

این‌ها نوشته‌های برخی کلاس هفتمی‌ها است که درباره اینکه چگونه این برنامه آن‌ها را تغییر داده است، می‌گویند:

پس از مغزشناسی، اکنون دیدگاه تازه‌ای به همه چیز دارم. در حال حاضر، نگرش من نسبت به موضوعاتی که در آن‌ها مشکل دارم این است که سعی می‌کنم با جدیت بیشتری مطالعه کنم و بر مهارت‌ها تسلط پیدا کنم....

من از زمانم بسیار عاقلانه‌تر استفاده کرده‌ام، روزانه مطالعه کرده‌ام، یادداشت‌هایی که در طول روز

برداشته‌ام را مرور کرده‌ام. واقعاً خوشحالم که به این برنامه ملحق شدم، چراکه اطلاعات مرا در مورد مغز افزایش داد.
واقعاً ذهنم را درخصوص شیوه عملکرد مغز تغییر دادم و کارها را به‌طور متفاوتی انجام می‌دهم. سخت‌تر تلاش خواهم کرد، چون می‌دانم که هرچه بیشتر سعی کنید، مغزتان بیشتر کار خواهد کرد. همه آنچه که می‌توانم بگویم این است که مغزشناسی نمرات مرا تغییر داد. آرزوی موفقیت برایتان دارم!
برنامه مغزشناسی، به‌نوعی باعث شد تا من شیوه کار کردن، مطالعه‌کردن و عمل‌نمودن به کارهای مربوط به مدرسه را تغییر دهم، در حال حاضر می‌دانم که مغز چگونه کار می کند و در زمان یادگیری چه اتفاقی می‌افتد.
از شما برای اینکه باعث می‌شوید بیشتر مطالعه کنیم و کمک می کنید تا مغزمان را پرورش بدهیم، تشکر می کنم! درواقع می‌توانم نورون‌هایم را که با برقراری اتصالات جدید، در حال رشد هستند، تصور می کنم.
معلمان به ما گفتند که چگونه دانش‌آموزانی که قبلاً هیچ اشتیاقی نداشتند، اکنون در مورد بحث مغزشناسی صحبت می کردند. برای مثال، به آن‌ها آموزش داده شد که اگر به‌خوبی مطالعه کنند و چیزی را یاد بگیرند، آن مطلب از حافظه موقت (حافظه فعال) به حافظه دائم (حافظه بلندمدت) انتقال می‌یابد. اکنون به یکدیگر می گفتند: «باید آن را در حافظه بلندمدتم قرار دهم» «ببخشید، آن موضوع در حافظه بلندمدتم نیست» «حدس می‌زنم که فقط از حافظه فعالم استفاده می کردم» .
معلمان گفتند که دانش‌آموزان، تمرین می کردند، مطالعه می کردند، یادداشت‌برداری می کردند و بیشتر توجه می کردند تا مطمئن شوند که اتصالات عصبی ساخته می‌شود. همان‌طور که یکی از دانش‌آموزان گفت: «بله برنامه مغزشناسی کمک زیادی کرد.... هر باری که به انجام‌ندادن کارها فکر می کردم، به‌یاد می‌آوردم که اگر این کار را انجام دهم، سلول‌های عصبی من رشد خواهد کرد» .
معلمان نیز تغییر کردند. نه‌تنها آن‌ها چیزهای زیادی درباره بهره‌بردن دانش‌آموزان بیان کردند، بلکه درخصوص بینشی که خودشان به‌دست آورده بودند نیز حرف‌های بسیاری گفتند. به‌ویژه، گفتند که

مغزشناسی برای درک کردن ضروری است:

«همه دانش‌آموزان می‌توانند یاد بگیرند، حتی آن‌هایی که ریاضی و خودکنترلی برایشان دشوار است.»

«باید صبورتر باشم، چراکه یادگیری نیازمند زمان و تمرین زیادی است».

«نحوه کارکرد مغز این‌گونه است که... هر فرد یادگیرنده‌ای به‌طور متفاوتی می‌آموزد. مغزشناسی، در مورد آموزش سبک‌های مختلف یادگیری به من کمک کرده است».

ما کارگاهمان را برای کودکان بیست مدرسه برگزار کردیم. بعضی از کودکان اقرار کردند که در ابتدا مردد بودند: «قبلاً فکر می کردم که آن فقط یک نوع زنگ تفریح و یک کارتون خوب است اما شروع به گوش‌دادن به آن کردم و آنچه را که به من گفتند، انجام دادم.» در پایان، تقریباً همه بچه‌ها فواید و اثرات قابل توجهی را گزارش کردند.

اطلاعات بیشتری درباره تغییر

آیا تغییر آسان است یا سخت؟ تا اینجا آسان به‌نظر رسیده است. به‌نظر می‌رسد که صرفاً یادگیری در مورد طرز فکر رشد، افراد را برای مقابله با چالش‌ها و ثابت‌قدم ماندن آماده می‌کند.

چند وقت پیش، یکی از دانشجویان سابقم، داستانی برایم تعریف کرد؛ اما در ابتدا پیش‌زمینه‌ای برایتان می‌گویم. در رشته من، هنگامی که مقاله پژوهشی را برای انتشار ارسال می‌کنید، آن مقاله، اغلب نشان‌دهنده سال‌ها کار و تلاش است. چند ماه بعد نتیجه بررسی را دریافت می‌کنید. ده یا تعداد بیشتری برگه که در آن‌ها با فاصله کمی میان سطور از مقاله شما انتقاد شده است. اگر ویرایشگر هنوز هم فکر کند مقاله دارای پتانسیل است، به شما می‌گوید تا آن را اصلاح کرده و مجدداً ارسال کنید، به شرطی که به همه انتقادات رسیدگی کنید.

یکی از دانشجویانم درباره زمان ارسال تحقیقات پایان‌نامه‌اش به مجله برتر زمینه کاری‌مان با من صحبت کرد. هنگامی که نتیجه بررسی آمد، بسیار به هم ریخت. او مورد قضاوت قرار گرفته بود، کارش نقص داشت و به این ترتیب، یعنی خودش نقص داشت. روزها سپری شد، اما نتوانست به بررسی‌ها نزدیک شود یا روی مقاله کار کند.

سپس به او گفتم که طرز فکرش را تغییر دهد. گفتم: «ببین، این به تو مربوط نمی‌شود، این کار آن‌هاست... کار آن‌ها پیداکردن همه نقص‌های ممکن است. کار تو این است که از نقدها یاد بگیری و مقاله‌ات را بهتر از قبل کنی.» در عرض چند ساعت شروع به اصلاح مقاله‌اش کرد که به گرمی پذیرفته شد. او به من گفت: «هرگز دوباره احساس قضاوت‌شدن نکردم. هرگز. هر باری که نقدی دریافت می‌کنم، به خودم می‌گویم، آه، این کار آن‌هاست و من باید بلافاصله کار خودم را شروع کنم.

اما تغییر دشوار نیز است.

هنگامی که افراد بر طرز فکر ثابت اصرار می‌ورزند، این کارشان اغلب بابت یک دلیل است. در برخی لحظات زندگی‌شان، این کار برای آن‌ها مفید بوده است، این طرز فکر به آن‌ها گفته است که چه کسی بودند یا می‌خواستند چه کسی باشند (کودک باهوش و بااستعداد) و به آن‌ها گفته است که چگونه می‌توانند آن‌گونه باشند (به‌خوبی عمل کنند). به این شیوه، این طرز فکر، فرمولی برای عزت‌نفس و

مسیری برای دریافت عشق و احترام دیگران برای آن‌ها فراهم کرده است.
برای کودکان شایسته بودن و دوست داشته شدن بسیار مهم است و اگر کودکی مطمئن نباشد که مورد احترام و محبت قرار دارد، به‌نظر می‌رسد که طرز فکر ثابت مسیر ساده و سرراستی در این مورد پیش پایش بگذارد.
روان‌شناسان، کارن هورنای و کارل راجرز که در اواسط دهه ۱۹۰۰ کار می‌کردند، هر دو نظریه‌ای درباره رشد عاطفی کودکان پیشنهاد دادند. آن‌ها معتقد بودند که هنگامی که کودکان درخصوص پذیرفته‌شدن توسط پدر و مادرشان احساس ناامنی می‌کنند، اضطراب زیادی را تجربه می‌کنند. احساس می‌کنند که در دنیای پیچیده‌ای گم شده و تنها هستند. ازآنجاکه سن کمی دارند، به‌سادگی نمی‌توانند پدر و مادرشان را طرد کرده و بگویند «فکر می‌کنم که خودم به‌تنهایی کارهایم را انجام می‌دهم.» آن‌ها باید راهی پیدا کنند تا احساس امنیت کنند و حمایت پدر و مادرشان را جلب کنند.
هورنی و راجرز، هردو پیشنهاد کردند که کودکان این کار را با ایجاد یا تصور «خویشتن‌های» دیگری انجام می‌دهند که پدر و مادرشان ممکن است بیشتر دوست داشته باشند. این خویشتن‌های جدید آن چیزی است که از نظر آن‌ها پدر و مادرشان به دنبال آن هستند و می‌توانند تصدیق پدر و مادرشان را به‌دست بیاورند.
این قدم‌ها اغلب تغییرات خوبی برای وضعیت خانواده در آن زمان هستند و به کودک تا حدی امنیت و امید می‌دهند. مشکل اینجاست که این «خود» جدید، خود شایسته، قوی و خوبی که تلاش می‌کنند مانند آن باشند، به احتمال زیاد «خود» طرز فکر ثابت است. با گذشت زمان، ویژگی‌های ثابت ممکن است به حسی تبدیل شود که فرد در مورد هویت خودش دارد و اعتباربخشی به این ویژگی‌ها ممکن است به منبع اصلی اعتمادبه‌نفس فرد منجر شود.
تغییر طرز فکر از افراد می‌خواهد که آن را رها کنند. همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، خلاص‌شدن از چیزی که برای سال‌های بسیاری به‌عنوان «خویشتن» خود احساس کرده‌اید و مسیر داشتن عزت‌نفس را به شما داده است کار آسانی نیست و به‌خصوص آسان نیست که آن را با طرز فکری جایگزین کنید که به شما می‌گوید تمامی چیزهایی که تهدیدکننده به نظر می‌رسند را با آغوش باز

بپذیرید. مثل: چالش، مبارزه، انتقاد، موانع.

زمانی که طرز فکر ثابتم را با طرز فکر رشد عوض می کردم، واقعاً از احساس بی‌قراری خودم آگاه بودم. به‌عنوان مثال، به شما گفته‌ام که چگونه به‌عنوان فردی با طرز فکر ثابت، هر روز تمام موفقیت‌هایم را مرور می کردم. در پایان یک روز خوب، می‌توانستم به نتایج نگاه کنم (اعداد بالای شمارنده هوش من، شمارنده شخصیتم و غیره) و احساس خوبی به خودم پیدا کنم؛ اما هنگامی که طرز فکر رشد را اتخاذ کردم و مرورکردن آن‌ها را متوقف کردم، بعضی از شب‌ها باز هم شمارنده‌های ذهنی‌ام را بررسی می کردم و آن‌ها را در صفر می‌دیدم. اینکه نمی‌توانستم تعداد پیروزی‌هایم را تعیین کنم، احساس ناامنی به من می‌داد.

حتی بدتر، ازآنجاکه بیشتر از قبل ریسک می کردم، ممکن بود در طول روز به عقب نگاه کنم و همه اشتباهات و شکست‌ها را ببینم و احساس بدبختی می کردم.

به‌علاوه، انگار قرار نبود که طرز فکر ثابت بخواهد به‌آرامی برود. اگر طرز فکر ثابت در حال کنترل گفتار درونی شما بوده است، هنگامی که شمارنده را روی عدد صفر می‌بیند، می‌تواند حرف‌های بسیار قدرتمندی به شما بگوید: «تو هیچ چیز نیستی.» ممکن است شما را وادار کند که بخواهید با عجله به دنبال به‌دست‌آوردن ارقام بالا بروید. طرز فکر ثابت یک‌بار به شما در برابر آن احساس پناه داده بود و می‌تواند دوباره آن را برای شما فراهم کند.

در پناه آن قرار نگیرید.

پس‌ازآن این نگرانی وجود دارد که دیگر خودتان نخواهید بود. ممکن است احساس کنید که طرز فکر ثابت به شما جاه‌طلبی، برتری و فردیتتان را داده بود. شاید بترسید که به یک فرد کم‌اهمیت مثل هر کس دیگری تبدیل شوید. یک آدم معمولی.

اما گشودن پنجره رشد به روی خودتان، باعث می‌شود بیشتر خودتان باشید و نه کمتر. دانشمندان، هنرمندان، ورزشکاران و مدیرعاملان رشدگرایی که آن‌ها را بررسی کردیم با انسان‌نماهایی که تظاهر به انجام کاری می کنند، متفاوت بودند. آن‌ها افرادی درنهایت فردیت و قدرت بودند.

برداشتن گام اول: یک کارگاه آموزشی برای شما

ادامه کتاب بیشتر به شما مربوط می‌شود. یک کارگاه آموزشی در مورد طرز فکر است که در آن از شما می‌خواهم که همراه من درباره چند دو راهی تصمیم بگیرید. در هر مورد، در ابتدا واکنش‌های طرز فکر ثابت را خواهید دید و پس‌ازآن توسط راه‌حل طرز فکر رشد به آن خواهیم پرداخت.

دوراهی اول. تصور کنید که برای دانشگاه درخواست پذیرش فرستاده‌اید و فقط برای یک دانشگاه درخواست داده‌اید، چراکه تنها دانشگاهی است که با تمام وجود خواهان پذیرفته‌شدن در آن هستید و مطمئن هستید که پذیرفته خواهید شد زیرا بسیاری از مردم کار شما را در رشته‌تان، نو و هیجان‌انگیز می‌دانند؛ اما پذیرفته نمی‌شوید.

واکنش طرز فکر ثابت. در ابتدا به خودتان می‌گویید که رقابت بسیار شدید بود، بنابراین روی شما تأثیر زیادی نمی‌گذارد. احتمالاً متقاضیان تراز اول بیشتر از تعداد مورد نیاز وجود داشته است. سپس صدای ذهنتان شروع می‌شود و به شما می‌گوید که خودتان را فریب داده و توجیه می‌کنید. به شما می‌گوید که از دیدگاه کمیته پذیرش، کارتان معمولی بوده است. پس از مدتی، به خودتان می‌گویید که شاید درست است. احتمالاً کار معمولی و پیش‌پاافتاده‌ای بوده است و متوجه آن شده‌اند. آن‌ها کارشناس هستند. قضاوتشان درست است و شما شایسته نیستید.

با کمی تلاش خودتان را به نتیجه‌گیری نخستتان که معقول و چاپلوسانه‌تر بود، بازمی‌گردانید و احساس بهتری پیدا می‌کنید. در طرز فکر ثابت (و در بیشتر درمان‌های شناختی)، این پایان کار است. شما عزت‌نفستان را بازیافته‌اید، بنابراین کار تمام شده است؛ اما در طرز فکر رشد، این تنها گام اول است. همه آن کاری که انجام داده‌اید صحبت کردن با خودتان بوده است. اکنون نوبت یادگیری و اصلاح فردی است.

گام طرز فکر رشد. به هدف خود فکر کنید و ببینید برای ماندن در مسیر دستیابی به آن، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید. چه قدم‌هایی می‌توانید بردارید تا به موفقیت خودتان کمک کنید؟ چه اطلاعاتی می‌توانید جمع‌آوری کنید؟

خب، شاید بتوانید دفعه بعد به دانشگاه‌های بیشتری درخواست پذیرش بفرستید. یا شاید، در همین

حین، بتوانید اطلاعات بیشتری درخصوص یک درخواست خوب جمع‌آوری کنید؟ آن‌ها به دنبال چه چیزی هستند؟ چه تجربیاتی برای آن‌ها ارزشمند است؟ می‌توانید قبل از ارسال درخواست بعدی، به دنبال آن تجربیات باشید.

ازآنجاکه این یک داستان واقعی است، می‌دانم که متقاضی رد شده چه گام‌هایی برداشته است. چند توصیه قدرتمند طرز فکر رشد به او داده شد و چند روز بعد او با دانشگاه تماس گرفت. زمانی که به شخص مربوطه وصل شد و شرایط را برای او شرح داد، او گفت، «نمی‌خواهم به تصمیم شما اعتراض کنم. فقط می‌خواهم بدانم، اگر تصمیم بگیرم که در آینده دوباره درخواست پذیرش کنم، چگونه می‌توانم درخواستم را بهبود ببخشم. اگر پیشنهاد و بازخوردی دراین‌باره به من بدهید، بسیار سپاسگزار خواهم بود.» چند روز بعد، آن مسئول با او تماس گرفت و به او گفت که پذیرفته شده است. دپارتمان پس از بررسی مجدد درخواستش، به این نتیجه رسیده بود که آن‌ها می‌توانند یک نفر دیگر را برای آن سال پذیرش کنند. به‌علاوه، آن‌ها از ابتکار عمل او خوشش‌ان آمده بود.

برنامه‌هایی که انجام خواهید داد و آن‌هایی که انجام نخواهید داد.

قسمت کلیدی واکنش متقاضی ما، تماس او با مدرسه و دریافت اطلاعات بیشتر بود. این کار آسان نبود. هر روز مردم برای انجام کارهای دشوار برنامه‌ریزی می‌کنند، اما آن‌ها را انجام نمی‌دهند. آن‌ها فکر می‌کنند، «فردا انجام خواهم داد» و به خودشان قول می‌دهند که فردا به آن رسیدگی خواهند کرد. تحقیقات پیتر گول وتزر[۱۱۵] و همکارانش نشان می‌دهد که سوگندخوردن، حتی سوگند محکم، اغلب بی‌فایده است. روز بعد می‌آید و می‌رود.

آنچه که مؤثر است، برنامه‌ریزی واضح و منسجم است: «فردا در طول زمان استراحت، یک فنجان چای می‌خورم، درب اتاق دفترم را می‌بندم و با مدرسه تماس می‌گیرم» ، یا در نمونه دیگر: «در صبح روز چهارشنبه، درست پس از بیدار شدن از خواب و مسواک‌زدن دندان‌هایم، سر میزم می‌نشینم و شروع به نوشتن گزارش می‌کنم» و یا: «امشب، بلافاصله بعد از شستن ظرف‌های شام، با همسرم در اتاق نشیمن خواهم نشست و درباره این موضوع با او صحبت خواهم کرد. به او خواهم گفت: عزیزم، مایلم در مورد چیزی با تو صحبت کنم که فکر می‌کنم ما را خوشحال‌تر خواهد کرد» .

به چیزی فکر کنید که نیاز است انجام دهید، چیزی که می خواهید یاد بگیرید، یا مشکلی که باید با آن روبه‌رو شوید. آن چیست؟ اکنون برنامه منسجمی بریزید. چه زمانی برنامه‌تان را عملی خواهید کرد؟ کجا آن را انجام خواهید داد؟ چگونه آن را انجام خواهید داد؟ درباره جزئیات آن فکر کنید.
این برنامه‌های منسجم، برنامه‌های که می‌توانید تجسم کنید چه زمانی، چه مکانی و چگونه کاری را انجام خواهید داد، منجر به سطوح واقعاً بالای تکمیل کردن کارها می‌شود که البته، شانس موفقیت را بالا می‌برد.
بنابراین ایده، این نیست که تنها یک برنامه طرز فکر رشد داشته باشید، بلکه باید به شیوه منسجمی تصور کنید که چگونه می خواهید آن کار را انجام دهید.

عملکرد خوب باوجود داشتن احساس بد

بیایید چند پاراگراف به عقب برگردیم، زمانی که دانشگاه شما را نپذیرفت. فرض کنید که تلاشتان برای ایجاد حس بهتر در خودتان موفقیت‌آمیز نبوده است. هنوز هم می‌توانید گام طرز فکر رشد بردارید. می‌توانید احساس بدبختی کنید و بااین‌حال برای به‌دست‌آوردن اطلاعاتی که به بهبود شما کمک خواهد کرد، تلاش کنید.
گاهی اوقات بعد از اینکه شکست می‌خورم، درباره اینکه این شکست چه معنایی دارد و چگونه می‌خواهم با آن مقابله کنم وارد فرآیند صحبت‌کردن با خودم می‌شوم. همه چیز خوب به‌نظر می‌رسد تا اینکه اقدام فوری نمی کنم و آن را به فردا موکول می کنم. در خواب، بارها و بارها بسته به اتفاقی که افتاده است خواب‌هایی از شکست، یا طردشدن، می‌بینم. یک‌بار زمانی که شکست را تجربه کرده بودم، به خواب رفتم و این خواب را دیدم: موهایم ریخت، دندان‌هایم ریخت، بچه‌ای داشتم و او مرد و غیره. بار دیگر زمانی که احساس طردشدن کردم، رؤیاهای من تجربه‌های طردشدن واقعی و خیالی بی‌شماری به‌بار آوردند. در هر مورد، آن اتفاق باعث ایجاد حس و حالی در من می‌شد و تخیل بیش از حد فعال من، همه چیزهایی را که در مورد آن حس و حال وجود داشت، جمع‌آوری می کرد تا آن‌ها را به من انتقال دهد. وقتی بیدار می‌شدم، احساس می کردم که در جنگ بوده‌ام.
اگر این اتفاق نیفتاده بود خیلی خوب می‌شد، اما این بی‌ربط است. اگر احساس بهتری پیدا می کردم،

اقدام به انجام کار ممکن بود آسان‌تر باشد، اما این هم مهم نیست. برنامه، برنامه است. آیا دانش‌آموزان افسرده‌ای که طرز فکر رشد داشتند را به‌خاطر دارید؟ هرچه احساس بدتری داشتند، کارهای سازنده بیشتری انجام می‌دادند. هرچه قدر کمتر حس انجام‌دادن آن کار را داشتند، بیشتر خودشان را وادار به انجام آن کار می کردند.

نکته مهم این است که برنامه رشدگرای منسجمی داشته باشید و به آن پایبند باشید.

انتخاب بازیکن جایگزین شماره یک

آخرین دوراهی، دشوار به‌نظر می‌رسد، اما درواقع، با یک تماس تلفنی حل شد. اکنون تصور کنید بازیکنی هستید که آینده روشنی دارد. درواقع، برنده جایزه هایزمن، بالاترین جایزه فوتبال کالج هستید. شما بازیکن جایگزین اول انتخاب‌شده توسط تیم فیلادلفیا ایگلز هستید، تیمی که همیشه آرزوی بازی کردن در آن را داشته‌اید. خب پس دوراهی چیست؟

دوراهی دوم. فشار، بسیار طاقت‌فرسا است. در آرزوی زمانی هستید که در مسابقات بازی کنید. اما هر زمانی که برای امتحان کردنتان، شما را بازی می دهند، دچار اضطراب شده و تمرکزتان را از دست می دهید. قبلاً تحت فشار همیشه خونسرد باقی می‌ماندید. اکنون تمام آنچه که می بینید، آدم‌های غول‌پیکری هستند که به سمت شما می‌آیند، غول‌های ۱۲۰۰ پوندی که می‌خواهند شما را در هم بشکنند. آدم‌های غول‌پیکری که تا حد ممکن سریع‌تر از شما می‌دوند. احساس درماندگی و قرارگرفتن در تنگنا می کنید.

واکنش طرز فکر ثابت. با این فکر که پست کوارتر بک، رهبر (تیم) است و شما به هیچ وجه همانند فرد رهبر نیستید، خودتان را شکنجه می دهید. چگونه می‌توانید الهام‌بخش اعتمادبه‌نفس هم‌تیمی‌هایتان باشید هنگامی که نمی‌توانید خودتان را سازمان‌دهی کنید تا پاس خوبی بدهید یا حداقل چندین متر از بین بازیکنان به‌زحمت جلو بروید؟ گزارشگر ورزشی با پرسیدن مداوم این سؤال که **چه اتفاقی برای این پسر اعجوبه افتاده است؟** اوضاع را بدتر می کند.

برای به حداقل رساندن تحقیر، شروع به حفظ ظاهر می کنید و برای اجتناب از مواجه‌شدن با گزارشگر، بلافاصله بعد از بازی در اتاق رختکن ناپدید می‌شوید.

وای. آیا این دستورالعمل موفقیت است؟ برای بهترکردن اوضاع، چه گام‌هایی می‌توانید بردارید؟ به منابعی که در اختیار دارید و چگونگی استفاده از آن‌ها فکر کنید؛ اما در ابتدا طرز فکرتان را متحول کنید.

گام طرز فکر رشد. در طرز فکر رشد، به خودتان می گویید که تغییر به‌سوی حرفه‌ای‌شدن گام بزرگی است، گامی که نیازمند اصلاح و یادگیری بسیاری است. احتمالاً هنوز چیزهای زیادی وجود دارد که آن‌ها را نمی‌دانید و بهتر است که شروع به فهمیدن و کشف آن‌ها کنید.

سعی می کنید تا زمان بیشتری را با کوارتربک‌های کهنه‌کار سپری کنید، از آن‌ها سؤال می‌پرسید و نوار بازی‌ها را با آن‌ها تماشا می کنید. به‌جای پنهان‌کردن ناامنی‌تان، درباره تفاوتی که شرایط کنونی با دوران کالج دارد، صحبت می کنید. آن‌ها به‌نوبه خودشان به شما می گویند که این دقیقاً احساسی است که آن‌ها داشته‌اند. درواقع، داستان‌های تحقیرشدن‌هایشان را با شما به‌اشتراک می گذارند. می‌پرسید که برای غلبه بر دشواری‌های اولیه چه کاری انجام دادند و آن‌ها به شما تکنیک‌های روانی و فیزیکی خودشان را آموزش می‌دهند. همان‌طور که به احساس یکپارچگی بیشتری با تیم دست پیدا می کنید، متوجه می‌شوید که بخشی از سازمانی هستید که می‌خواهد به شما کمک کند تا رشد کنید، نه اینکه شما را قضاوت و تحقیر کند. به‌جای نگرانی از اینکه آن‌ها بابت استعدادتان پول زیادی پرداخت کرده‌اند، با کار سخت و روحیه تیمی فوق‌العاده، ارزش پولشان را به آن‌ها باز می گردانید.

افرادی که می‌خواهند تغییر کنند

سزاواری: جهان مدیون شماست

بسیاری از افرادی که طرز فکر ثابت دارند، فکر می‌کنند که جهان نیازمند تغییر است، نه آن‌ها. آن‌ها احساس می‌کنند که استحقاق چیزهای بهتری را دارند، مثل کار بهتر، خانه بهتر یا همسر بهتر. جهان باید ویژگی‌های خاص آن‌ها را تشخیص دهد و بر این اساس با آن‌ها رفتار کند. بیایید به دوراهی بعدی بپردازیم و خودتان را در این وضعیت تصور کنید.

دوراهی بعدی. فکر می‌کنید «من اینجا هستم، در این کار سطح پایین. این تحقیرکننده است. بااستعدادی که من دارم، نباید این کار را بکنم. باید در آن بالا بالاها و در کنار افراد بزرگ و قدرتمند باشم و از زندگی لذت ببرم.» رئیس شما فکر می‌کند شما نگرش بدی دارید. زمانی که نیازمند کسی است که مسئولیت‌های بیشتری را بر عهده بگیرد، به شما مراجعه نمی‌کند. زمانی که موقع دادن ترفیع شغلی است، شما را در نظر نمی‌گیرد.

واکنش طرز فکر ثابت. با تلخی می‌گویید: «من تهدیدی برای او هستم.» طرز فکر ثابت به شما می‌گوید که به خاطر آنچه که هستید، باید به‌طور خودکار به سطوح بالای کسب‌وکار پرت شوید. در ذهنتان این‌گونه فکر می‌کنید که مردم باید استعدادهای شما را دیده و از آن تقدیر به‌عمل آورند. اگر چنین کاری نکنند، منصفانه نیست. چرا باید تغییر کنید؟ شما فقط حق خود را می‌خواهید.

اما با قراردادن خودتان در طرز فکر رشد، شیوه‌های جدید فکرکردن و قدم برداشتن چه می‌تواند باشد؟ برای مثال، برخی از شیوه‌های جدید فکرکردن در مورد تلاش چه می‌تواند باشد؟ در مورد یادگیری؟ و چگونه می‌توانید براساس این تفکر جدید در کارتان بهتر عمل کنید؟

خب، می‌توانید سخت‌تر کار کردن و مفیدتر بودن برای افراد محل کارتان را در نظر بگیرید. می‌توانید به‌جای ناراحت‌شدن به خاطر جایگاه پایینی که دارید، از زمانتان برای یادگیری بیشتر درخصوص کسب‌وکاری که در آن هستید، استفاده کنید. بیایید آن را بررسی کنیم.

گام طرز فکر رشد: اما در ابتدا، بیایید صریح باشیم. برای مدت زمان طولانی، فکرکردن به رهاکردن ایده برتر بودن ترسناک خواهد بود. انسان معمولی و فاقد ویژگی‌های غیرعادی، آن چیزی نیست که

دوست دارید باشید. درصورتی که به هیچ وجه بهتر از افرادی نباشید که به آن‌ها با دیده تحقیر می‌نگرید، چطور می‌توانید احساس خوبی به خودتان داشته باشید؟

شروع به درنظرگرفتن این ایده می کنید که برخی از مردم به دلیل تعهد و تلاششان برجسته هستند. کم‌کم تلاش بیشتری در کارهایتان می کنید تا ببینید آیا می‌توانید در ازای آن به چیزهایی که دوست دارید، دست پیدا کنید. شما آن را انجام می‌دهید.

اگرچه به‌آرامی می‌توانید بپذیرید که تلاش ممکن است ضروری باشد، اما هنوز هم نمی‌توانید بپذیرید که هیچ تضمینی وجود ندارد. این به‌اندازه کافی شرم‌آور است که مجبور باشید به‌سختی کار کنید، کار کنید و هنوز هم به آنچه که می‌خواهید نرسید، این واقعاً منصفانه نیست. این بدان معناست که می‌توانید به‌سختی کار کنید و هنوز هم اگر ترفیع شغلی از آن شخص دیگری شود. ظالمانه است.

قبل از شروع به لذت‌بردن از تلاش کردن و شروع به فکرکردن از دریچه یادگیری، هنوز مدت راه طولانی باقیمانده است. به‌جای اینکه جایگاهتان را در انتهای سلسله‌مراتب شرکت به‌عنوان توهین بنگرید، به‌آرامی می‌بینید که در آن جایگاه پایین کارهای بسیاری می‌توانید انجام دهید. کارهایی که به‌شدت می‌توانند در رسیدن شما به جایگاه بالا کمک کنند. یادگیری چم و خم شرکت، بعدها می‌تواند مزیت بزرگی برای شما باشد. همه مدیرعاملانی که طرز فکر رشد دارند، به امور شرکت‌هایشان از تمامی زوایا و جوانب اشراف داشتند.

به‌جای اینکه در بحث‌هایی که با همکارانتان دارید به دنبال به‌دست‌آوردن آنچه که می‌خواهید باشید، با گذشت زمان شروع به درک ایده ایجاد روابط می کنید یا حتی به همکارانتان کمک می کنید تا در چیزهایی که برای آن‌ها ارزشمند است، رشد کنند. این می‌تواند به منبع جدید رضایتمندی تبدیل شود. ممکن است بگویید که در حال دنبال‌کردن جای پای بیل موری و تجربه روز موش خرمای او هستید.

همان‌طور که بیشتر به سمت طرز فکر رشد متمایل می‌شوید، از اینکه مردم شروع به کمک و پشتیبانی از شما می کنند، شگفت‌زده خواهید شد. آن‌ها دیگر مانند دشمنانی به‌نظر نمی‌رسند که منتظر انکار آنچه که شما سزاوار آن هستید باشند. آن‌ها بیشتر اوقات شبیه به همکارانی هستند که همه به‌سوی

هدف مشترکی تلاش می‌کنند. جالب است، در ابتدا می‌خواستید رفتار دیگران را تغییر بدهید و این کار را انجام دادید.

در پایان، بسیاری از افرادی که طرز فکر ثابت دارند، درک می‌کنند که ردای خاص‌بودن آن‌ها، درواقع زرهی بود که برای داشتن احساس امنیت، قدرتمندی و شایسته‌بودن ساخته بودند. اگرچه ممکن است اوایل از آن‌ها محافظت کرده باشد، اما رشد آن‌ها را محدود کرد، آن‌ها را به جنگ‌هایی علیه خودشان فرستاد و آن‌ها را از روابط رضایت‌بخش و متقابل باز داشت.

انکار: زندگی من عالی است

افرادی که طرز فکر ثابت دارند اغلب از مشکلاتشان فرار می‌کنند. اگر زندگی آن‌ها نقصی داشته باشد، پس خودشان نقص دارند. آسان‌تر است که وانمود کنند همه چیز عالی است. این دوراهی را در نظر بگیرید.

دو راهی. به‌نظر می‌رسد که همه چیز دارید. شما کار رضایت‌بخش، ازدواج توأم با عشق، فرزندان فوق‌العاده و دوستان وفاداری دارید؛ اما یکی از این چیزها درست نیست. به دلایل نامعلومی، ازدواجتان در حال خاتمه‌یافتن است. این به این دلیل نیست که نشانه‌هایی وجود نداشته است، اما تفسیر غلطی از آن‌ها داشته‌اید. شما در حال برآورده‌سازی تصوراتتان در مورد «نقش مرد» یا «نقش زن» بودید و نتوانستید تمایل شریک زندگی‌تان را برای ایجاد ارتباطات بیشتر و سپری کردن زمان بیشتری با یکدیگر بشنوید. تا زمانی که از خواب بیدار می‌شوید و متوجه می‌شوید که خیلی دیر است. همسر شما از لحاظ احساسی از رابطه بریده است.

واکنش طرز فکر ثابت. همیشه برای افراد مطلقه و افراد ترک‌شده احساس تأسف کرده‌اید و اکنون یکی از آن‌ها هستید. تمام حس ارزشمندی‌تان را از دست می‌دهید. شریک زندگی‌تان که شما را به‌خوبی می‌شناخت، دیگر شما را نمی‌خواهد.

به مدت چند ماه احساس می‌کنید که نمی‌توانید ادامه بدهید و متقاعد شده‌اید که حتی فرزندانتان بدون شما در شرایط بهتری خواهند بود. مدتی طول می‌کشد تا به نقطه‌ای برسید که در آن به هیچ وجه احساس مفیدبودن، شایسته‌بودن یا امیدواری نمی‌کنید. اکنون سخت‌ترین قسمت فرا می‌رسد،

اگرچه اکنون کمی احساس بهتری در مورد خودتان دارید، اما هنوز هم در طرز فکر ثابت هستید. شما مسیر قضاوت‌کردن همیشگی را آغاز می‌کنید. با هر اتفاق خوبی که می‌افتد، صدای درونی شما می‌گوید، بعد از همه این اتفاقات، شاید مشکلی ندارم و خوب هستم؛ اما با هر اتفاق بدی که می‌افتد، صدا می‌گوید، همسرم کار درستی کرد. هر فرد جدیدی که ملاقات می‌کنید نیز به‌عنوان خائن بالقوه مورد قضاوت قرار می‌گیرد.

چگونه می‌توانید ازدواجتان، خودتان و زندگی‌تان را از چشم‌انداز طرز فکر رشد مورد تجدیدنظر قرار دهید؟ چرا از گوش‌دادن به همسرتان می‌ترسیدید؟ چه کاری می‌توانسته‌اید انجام دهید؟ در حال حاضر چه باید بکنید؟

گام طرز فکر رشد. اولاً این‌گونه نیست که ازدواجی که قبلاً به نظر شما ذاتاً خوب بود، به‌طور ناگهانی بد شده باشد یا اینکه همیشه بد بوده است. این فرآیندی در حال تکامل بود که به علت عدم پرورش و توجه به آن، از توسعه‌یافتن متوقف شد. باید به این فکر کنید که نقش شما و همسرتان در این مورد چه بوده است و به‌خصوص چرا نتوانستید درخواست صمیمیت و سپری‌کردن زمان بیشتر با یکدیگر را بشنوید.

همان‌طور که جست‌وجو می‌کنید، متوجه می‌شوید که از دریچه طرز فکر ثابتی که داشتید، درخواست شریک زندگی‌تان را به‌عنوان انتقادی از خودتان دیده‌اید که دوست نداشتید بشنوید. همچنین متوجه می‌شوید که تا حدودی نگران بودید که قادر به ایجاد صمیمیتی که شریک زندگی‌تان درخواست کرده بود نباشید؛ بنابراین به‌جای تفحص و بررسی این مسائل با همسرتان، گوش‌های شما به این امید که این مسائل از بین خواهند رفت، ناشنوا بودند.

هنگامی‌که خوشایندی و لذت‌بخشی رابطه‌ای کم‌رنگ می‌شود، این‌ها مسائلی هستند که باید همه ما مورد بررسی عمیق قرار دهیم، نه اینکه خودمان را به خاطر اتفاق بدی که افتاده است مورد قضاوت قرار دهیم، اما برای غلبه بر ترس‌هایمان و یادگیری مهارت‌های ارتباطی، باید در آینده روابط بهتری را ایجاد کرده و حفظ کنیم. درنهایت، طرز فکر رشد به افراد اجازه می‌دهد به جلو حرکت کنند، نه قضاوت و تلخی، بلکه درک جدید و مهارت‌های جدید.

آیا کسی در زندگی‌تان وجود دارد که تلاش می‌کند چیزی به شما بگوید و شما از شنیدن آن امتناع می‌کنید؟ به وادی طرز فکر رشد قدم بگذارید و دوباره گوش کنید.

تغییر طرز فکر فرزندتان

بسیاری از کودکانمان که باارزش‌ترین داشته‌های ما هستند، در طرز فکر ثابت گیر می‌افتند. می‌توانید برای آن‌ها کارگاه آموزشی مغزشناسی شخصی برگزار کنید. بیایید نگاهی به برخی از شیوه‌های انجام این کار بیندازیم.

بچه‌های فوق‌العاده باهوشی که طرز فکر ثابت دارند

اغلب بچه‌هایی که طرز فکر ثابت را اتخاذ می‌کنند تا اواخر دوران کودکی به باورکنندگان واقعاً پرشوری تبدیل نمی‌شوند؛ اما بعضی از بچه‌ها خیلی زودتر آن را باور می‌کنند.

دو راهی. تصور کنید که پسر جوان شما روزی از مدرسه به خانه می‌آید و به شما می‌گوید «بعضی از بچه‌ها باهوش و برخی کندذهن هستند. آن‌ها مغز بدتری دارند.» متحیر می‌شوید. از او می‌پرسید «چه کسی این را به تو گفته است؟» و آماده شکایت به مدرسه می‌شوید. او با افتخار می‌گوید «خودم متوجه آن شدم.» پسرتان دید که برخی از کودکان قادر به خواندن و نوشتن نامه‌ها و جمع‌زدن اعداد زیادی هستند و بقیه نبودند. او به این نتیجه‌گیری رسید و سریعاً آن را باور کرد.

پسر شما از تمامی جوانب دارای طرز فکر ثابت است و به‌زودی طرز فکر به حداکثر قدرت خود می‌رسد. او به تلاش کردن حس بی‌میلی پیدا می‌کند، او از مغز باهوش خود می‌خواهد که کارها را به‌طور اتوماتیک و به‌سرعت برای او انجام دهد و مغز او هم اغلب این کار را می‌کند.

زمانی که به‌سرعت شطرنج را یاد می‌گیرد، همسر شما، به فکر الهام‌بخشیدن به او است، فیلم در جست‌وجوی بابی فیشر[۱۱۶] را اجاره می‌کند، فیلمی که درباره قهرمان جوان شطرنج است. آنچه که پسرتان از فیلم یاد می‌گیرد این است که ممکن است ببازید و دیگر یک قهرمان نباشید؛ بنابراین او بازنشسته می‌شود. او به همه اعلام می‌کند «من قهرمان شطرنج هستم.» قهرمانی که بازی نخواهد کرد.

زیرا اکنون می‌داند که معنای شکست چیست، برای اجتناب از آن گام‌های بیشتری برمی‌دارد. شروع به تقلب کردن در کَندی لَند[۱۱۷]، ماروپله و دیگر بازی‌ها می‌کند.

اغلب درباره تمام کارهایی که می‌تواند انجام دهد و کودکان دیگر نمی‌توانند، صحبت می‌کند.

هنگامی که شما و همسرتان به او می گویید که بچه‌های دیگر کندذهن نیستند و آن‌ها فقط به‌اندازه او تمرین نکرده‌اند، از باورکردن آن خودداری می کند. او در مدرسه با دقت همه چیز را تماشا می کند و سپس به خانه آمده و گزارش می کند «حتی زمانی که معلم چیز جدیدی به ما نشان می‌دهد، بهتر از بقیه می‌توانم آن را انجام بدهم. لازم نیست تمرین کنم» .

این پسر روی مغزش متمرکز می‌شود، اما نه بر رشددادن آن، بلکه روی تحسین و ستایش آن. قبلاً به او گفته‌اید که این به تمرین و یادگیری و نه باهوش و کندذهن بودن مربوط می‌شود، اما او به حرف‌های شما توجهی نمی کند. چه کار دیگری می‌توان انجام داد؟ شیوه‌های دیگر درک کردن این پیام چه می‌تواند باشد؟

گام طرز فکر رشد. تصمیم می گیرید که باید به‌جای دلسردکردن او از طرز فکر ثابت، با طرز فکر رشد زندگی کنید. هر شب بر سر میز شام، شما و شریک زندگی‌تان درباره طرز فکر رشد بحث و گفت‌وگویی ترتیب می دهید، از هریک از کودکان (و یکدیگر) می‌پرسید: «امروز چه چیزی یاد گرفتی؟» «چه اشتباهی کردی که به تو چیزی یاد داد؟» «امروز در چه کاری تلاش بیشتری کردی؟» با هر سؤالی که پرسیده می‌شود، هرکدام از شما فرصتی برای بیان نظراتش به‌دست می‌آورید و با هیجان درخصوص تلاش، استراتژی، شکست‌ها و یادگیری خودتان و بقیه بحث می کنید.

درباره مهارت‌هایی صحبت می کنید که تا دیروز نداشتید و امروز در اثر تمرینات به‌دست آورده‌اید. اشتباهاتی را که مرتکب شدید و کلید دستیابی به راه‌حل را از طریق آن‌ها به‌دست آوردید شرح می‌دهید و می گویید که مانند یک داستان رمز و راز بود. با ذوق و شوق، چیزهایی را که برایشان تلاش می کنید و در حال پیشرفت در آن‌ها هستید، توصیف می کنید. به‌زودی کودکان هر شب برای تعریف‌کردن داستانشان برای شما بی‌صبری می کنند. با تعجب می گویید: «اوه خدای من، واقعاً امروز باهوش‌تر شده‌ای!»

هنگامی که پسر دارای طرز فکر ثابت شما، داستان‌هایی در مورد انجام دادن بهتر کارها از دیگر بچه‌ها را تعریف می کند، همه می گویند: «بله اما چه چیزی یاد گرفتی؟» هنگامی که می گوید چگونه همه چیزها در مدرسه برایش آسان است، همه شما می گویید: «اوه، خیلی بده. تو در حال یادگیری نیستی. آیا

می‌توانی کار سخت‌تری برای انجام‌دادن پیدا کنی تا بتوانی بیشتر یاد بگیری؟» هنگامی که به قهرمان‌بودن می‌بالد، به او می گویید: «قهرمانان افرادی هستند که بیشترین تلاش را می کنند. تو می‌توانی به قهرمان تبدیل بشوی. فردا کاری را که برای قهرمان‌شدن انجام داده‌ای، برایم تعریف کن.» کودک بیچاره، این یک توطئه است. در درازمدت، شانسی ندارد.

زمانی که تکالیفش را انجام می‌دهد و آن را آسان یا خسته‌کننده می‌داند، به او یاد دهید که چگونه شیوه‌هایی برای جالب‌تر و چالش‌برانگیزتر کردن آن پیدا کند. اگر باید کلماتی، مثل پسر را بنویسد از او بپرسید «چند کلمه می‌توانی بگویی که با پسر هم قافیه است؟ آن‌ها را روی کاغذ جداگانه‌ای بنویس. بعداً می‌توانیم سعی کنیم جمله‌ای بسازیم که تمام این کلمات را داشته باشد.» درنهایت، او به این فکر می کند که چگونه به شیوه خودش تکالیف را چالش‌برانگیزتر کند.

و این فقط درباره مدرسه یا ورزش نیست. کودکان را تشویق می کنید تا درخصوص شیوه‌هایی که برای دوستیابی یاد گرفته‌اند یا شیوه‌های درک و کمک‌کردن به دیگران صحبت کنند. می‌خواهید این پیام را برسانید که موهبت‌های عقل و همچنین قابلیت‌های فیزیکی، تمام آن چیزی نیست که شما به آن‌ها اهمیت می‌دهید.

برای مدت طولانی، پسر شما مجذوب طرز فکر ثابت خودش باقی می‌ماند. عاشق این فکر است که ذاتاً خاص است. او این ایده را که هر روز به خاطر کمی پیشرفت در مهارت یا دانش باید به‌سختی تلاش کند، دوست ندارد. ستاره‌بودن نباید تا این اندازه طاقت‌فرسا باشد. همان‌طور که سیستم ارزش‌گذاری خانواده به سمت طرز فکر رشد متمایل می‌شود، او می‌خواهد بازیکن (نه ستاره) شود؛ بنابراین در ابتدای امر فقط صحبت می کند (غرولند می کند) ، اما به صحبت‌هایش عمل نمی کند (طفره می‌رود) . درنهایت، پس از رفتن تمامی راه‌ها او طرز فکر را اتخاذ می کند. هنگامی که پای هر کسی در خانواده به وادی طرز فکر ثابت می‌لغزد، از گرفتن دست آن‌ها لذت می‌برد. شما با شوخی به همسرتان می گویید: «مراقب آنچه آرزو می کنی باش» .

طرز فکر ثابت بسیار وسوسه‌انگیز است. به‌نظر می‌رسد که این طرز فکر به بچه‌ها قول یک عمر ارزش، موفقیت و تحسین را با انجام‌دادن هیچ‌گونه کاری و بودن آن کسی که هستند، می‌دهد. به همین

دلیل است که شکوفاکردن طرز فکر رشد، در جایی که طرز فکر ثابت ریشه دوانده نیازمند تلاش بسیاری است.

تلاش‌ها به مسیر اشتباه رفته است

گاهی اوقات مشکل کودک، تلاش خیلی کم نیست. تلاش او خیلی زیاد است. ولی برای علت اشتباهی است. ما همه درباره دانش‌آموزانی شنیده‌ایم که تا نیمه‌شب بیدار مانده و هر شب مطالعه می‌کنند یا کودکانی که نزد معلم خصوصی می‌روند تا اینکه بتوانند از همکلاسی‌هایشان پیشی بگیرند. این کودکان به‌سختی کار می‌کنند، اما معمولاً در طرز فکر رشد قرار ندارند. آن‌ها روی عشق به یادگیری متمرکز نشده‌اند. معمولاً تلاش می‌کنند تا خودشان را به والدینشان اثبات کنند.

و در برخی موارد، والدین ممکن است نتیجه این تلاش‌ها را دوست داشته باشند: نمرات، جوایز، ورود به مدارس برتر. بیایید ببینیم که چگونه این شرایط را مدیریت می‌کنید.

دو راهی. شما به دخترتان افتخار می‌کنید. او در کلاسش شاگرد ممتاز است و با نمره‌های الف به خانه می‌آید. فلوت می‌نوازد و با بهترین استاد کشور تمرین می‌کند و مطمئن هستید که او وارد بهترین دبیرستان خصوصی شهر خواهد شد؛ اما هر روز صبح قبل از مدرسه، دچار ناراحتی معده می‌شود و گاهی بالا می‌آورد. برای تسکین معده حساس او به‌طور مداوم غذاهای کم‌نمک به او می‌دهید، اما کمکی نمی‌کند. هرگز به فکرتان خطور نمی‌کند که دچار اضطراب و استرس شدید است.

وقتی که تشخیص داده می‌شود که دخترتان دچار زخم معده است، این باید زنگ بیدارباشی برای شما باشد، اما شما و همسرتان همچنان در خوابید. همچنان آن را به‌عنوان مشکل گوارشی می‌بینید.

بااین‌حال، دکتر اصرار دارد که با مشاور خانواده مشورت کنید. او به شما می‌گوید که این بخش اجباری درمان دختر شماست و به شما کارتی می‌دهد که نام و شماره مشاور نوشته شده است.

واکنش طرز فکر ثابت. مشاور به شما می‌گوید که به دخترتان سخت نگیرید: اجازه دهید بداند که اگر به‌سختی تلاش نکند، مشکلی نیست. مطمئن شوید که او خواب بیشتری از قبل دارد؛ بنابراین برحسب وظیفه، دستورالعمل‌ها را دنبال می‌کنید و مطمئن می‌شوید که او هر شب تا ساعت ده به رختخواب می‌رود؛ اما این تنها باعث بدترشدن اوضاع می‌شود. او اکنون برای به انجام‌رساندن همه چیزهایی که از او انتظار می‌رود، زمان کمتری دارد.

باوجود آنچه که مشاور گفته است، به ذهنتان خطور نمی‌کند که احتمالاً می‌خواهد دخترتان از دیگر دانش‌آموزان عقب بیفتد یا در فلوت مهارت کمتری داشته باشد یا ریسک رفتن به مدرسه بهتر را نکند. چگونه این کارها می‌تواند برای او خوب باشد؟

مشاور متوجه می‌شود که او کار بزرگی در پیش دارد. نخستین هدف او این است که شما را کاملاً متوجه جدیت مشکل کند. هدف دوم این است که شما را متوجه نقشتان در این مشکل کند. شما و همسرتان باید متوجه شوید که نیاز شما به کمال‌گرایی منجر به این مشکل شده است. دخترتان اگر ترس ازدست‌دادن تأیید و تصدیق شما را نداشت، خودش را تا این اندازه خسته نمی‌کرد. هدف سوم

ارائه برنامه منسجمی است که بتوانید براساس آن عمل کنید.
آیا می‌توانید به ایده‌های منسجم و ملموسی فکر کنید که به دخترتان کمک کند که وارد وادی طرز فکر رشد شود تا کارها را آسان‌تر گرفته و از زندگی‌اش لذت ببرد؟
گام طرز فکر رشد. طرحی که مشاور پیشنهاد می‌کند، به دخترتان اجازه خواهد داد تا از کارهایی که انجام می‌دهد، لذت ببرد. کلاس فلوت فعلاً به حالت تعلیق درمی‌آید. به دخترتان می‌گویید که می‌تواند برای کسب شادی خالص از موسیقی و نه چیز دیگر، به هر اندازه که دوست دارد، کم یا زیاد تمرین کند.
او باید درس‌های مدرسه را به‌منظور یادگیری از آن‌ها بخواند، نه اینکه هر چیز ممکن را به زور در مغز خود بچپاند. مشاور، او را به معلم خصوصی ارجاع می‌دهد تا به او آموزش دهد که چگونه برای درک کردن مطالعه کند. معلم خصوصی نیز به‌گونه‌ای در مورد درس‌ها با او بحث و گفت‌وگو می‌کند که جالب و لذت‌بخش باشد. مطالعه‌کردن اکنون معنای جدیدی دارد. به معنای گرفتن بالاترین نمره برای اثبات هوش و ارزش او به پدر و مادرش نیست. به معنای یادگیری چیزهای جدید و تفکر درباره آن‌ها به شیوه‌ای جالب است.
معلم‌های دخترتان نیز وارد برنامه شما می‌شوند تا از او در جهت‌گیری به سمت رشد حمایت کنند. از آن‌ها خواسته می‌شود که با او در مورد فرآیند یادگیری صحبت کنند (و او را برای این کار مورد تحسین قرار دهند) به‌جای اینکه بگویند عملکرد او در امتحان چگونه بوده است «می‌توانم ببینم که تو واقعاً نحوه استفاده از استعاره را در نوشتار درک می‌کنی.» «می‌توانم ببینم که تو واقعاً به پروژه‌ای که در مورد قوم اینکا[۱۱۸] داشتی علاقه‌مند هستی. وقتی آن را خواندم، احساس کردم که گویی در پروی باستان بودم.» همچنین شیوه این گونه صحبت کردن هم به شما آموزش داده می‌شود.
مشاور در پایان به‌شدت اصرار می‌کند که دخترتان به مدرسه‌ای برود که نسبت به مدرسه‌ای که شما در آرزوی آن هستید، فشار کمتری روی او وجود داشته باشد... مدارس خوب دیگری نیز وجود دارد که بیشتر بر یادگیری و کمتر روی نمرات و امتحانات تمرکز می‌کنند. دخترتان را به مدارس مختلف می‌برید و در هرکدام از مدارس زمانی سپری می‌کنید. سپس او به شما و مشاور توضیح می‌دهد که در

کدام‌یک از آن‌ها هیجان بیشتری داشت و احساس آرامش و راحتی بیشتری می کرد.
به‌آرامی، یاد می گیرید که نیازها و خواسته‌هایتان را از نیازها و خواسته‌های او جدا کنید. ممکن است دختری نیاز داشته باشید که در همه چیز بهترین باشد، اما نیاز دختر شما چیز دیگری باشد: پذیرش از سوی پدر و مادر و آزادی برای رشد. همان‌طور که راحت می گیرید، دخترتان عملاً بسیار بیشتر در کارهایی که انجام می‌دهد، درگیر می‌شود. او آن‌ها را به‌دلیل علاقه‌مندی و یادگیری انجام می‌دهد و درواقع آن‌ها را به‌خوبی انجام می‌دهد.
آیا کودکتان سعی می کند چیزی به شما بگوید که نمی‌خواهید به آن گوش کنید؟ این آگهی را دیده‌اید که می‌پرسد «آیا می‌دانید که کودکتان در حال حاضر کجاست؟» اگر نتوانید آنچه را که فرزندتان در تلاش است چه از طریق کلمات و چه با عمل به شما بگوید بشنوید، پس نمی‌دانید که کودکتان کجاست. وارد طرز فکر رشد شوید و عمیق‌تر گوش کنید.

طرز فکر و قدرت اراده

گاهی اوقات نمی‌خواهیم تغییر زیادی در خودمان ایجاد کنیم. فقط می‌خواهیم که چند پوند کم کنیم و دیگر کاری نکنیم یا سیگار را ترک کنیم یا خشممان را کنترل کنیم.
برخی از افراد با شیوه طرز فکر ثابت درخصوص این موارد فکر می کنند. اگر قوی باشید و قدرت اراده داشته باشید، می‌توانید آن را انجام دهید؛ اما اگر ضعیف هستید و اراده ندارید، نمی‌توانید. افرادی که به این شیوه فکر می کنند، ممکن است قاطعانه برای انجام‌دادن کاری اراده کنند، اما هیچ اقدام خاصی برای حصول اطمینان از موفق‌شدن انجام نخواهند داد. این‌ها کسانی هستند که در پایان می گویند: «ترک کردن آسان است. من آن را صدها بار انجام داده‌ام.»
این نمونه مانند مورد دانشجویان شیمی است که پیش‌تر درباره آن‌ها صحبت کردیم. کسانی که طرز فکر ثابت داشتند این‌گونه فکر کردند: «اگر توانایی داشته باشم، به‌خوبی انجام می‌دهم. اگر نداشته باشم، نمی‌توانم انجام دهم.» درنتیجه، از استراتژی‌های پیچیده برای کمک به خودشان استفاده نکردند. آن‌ها فقط به‌صورت جدی اما سطحی مطالعه کردند و امیدوار بهترین نتایج بودند.
زمانی که افراد با طرز فکر ثابت در آزمونشان ـ شیمی، رژیم غذایی، سیگارکشیدن یا کنترل خشم ـ

شکست می‌خورند، به خودشان آسیب می‌زنند. آن‌ها افراد بی‌کفایت، ضعیف یا بدی هستند. چه راهی باقی می‌ماند؟

بیست و پنجمین تجدید دیدار ناتان با دوست دوران دبیرستانش در حال نزدیک‌شدن بود و هنگامی که به این موضوع که دوست سابقش حضور خواهد داشت، فکر کرد، تصمیم گرفت شکمش را آب کند. او در دوران دبیرستان خوش‌تیپ و متناسب بود و نمی‌خواست که به‌عنوان مرد میان‌سال چاق دیده شود.

ناتان همیشه زنان و رژیم غذایی آن‌ها را مسخره می‌کرد. این همه هیاهو برای چیه؟ تو فقط نیاز داری که کمی خودت را کنترل کنی. برای کم کردن وزن، تصمیم گرفت که فقط بخشی از آنچه در بشقابش بود را بخورد؛ اما هر بار به غذا حمله می‌برد و غذا از روی بشقاب ناپدید می‌شد. او به خودش می‌گفت: «گند زدم!» و احساس شکست کرده و دسر سفارش می‌داد تا احساس شکست را فراموش کند یا روحیه‌اش را بالا ببرد.

من می‌گفتم، «ناتان، این جواب نمی‌دهد. تو سیستم بهتری نیاز داری. چرا در ابتدا مقداری از غذا را کنار نمی‌گذاری یا از کادر رستوران نمی‌خواهی آن را بسته‌بندی کند تا به خانه ببری؟ چرا بشقابت را بیشتر با سبزیجات پر نمی‌کنی تا حجم غذا بیشتر به‌نظر برسد؟ چیزهای زیادی وجود دارد که می‌توانی انجام دهی.» او در پاسخ می‌گفت: «نه باید قوی باشم».

ناتان درنهایت یکی از آن رژیم‌های غذایی مایع کوتاه‌مدت را گرفت و برای تجدید دیدار وزن کم کرد و پس از آن بیشتر از آنچه کم کرده بود وزن اضافه کرد. نمی‌دانم چگونه این به معنای قوی بودن به‌شمار می‌رفت و چرا استفاده از چند استراتژی به معنای ضعیف‌بودن.

دفعه بعد که خواستید رژیم بگیرید، به ناتان فکر کنید و به‌یاد داشته باشید که اراده فقط آن چیزی که شما دارید و آن چیزی که ندارید، نیست. اراده نیازمند کمک است. دوباره به این موضوع باز می‌گردم.

خشم

کنترل خشم موضوع دیگری است و مشکل بسیاری از افراد محسوب می‌شود. چیزی موجب تحریک آن‌ها می‌شود و کنترل دهانشان را از دست می‌دهند یا حتی بدتر. در اینجا نیز، افراد ممکن است سوگند بخورند که دفعه بعدی متفاوت عمل کنند. کنترل خشم مسئله بزرگی بین همسران و بین والدین و فرزندان است، نه‌تنها به خاطر اینکه همسر و کودکانمان کارهایی انجام می‌دهند که ما را

عصبانی می کنند، بلکه به این دلیل که ممکن است فکر کنیم زمانی که آن‌ها کاری می کنند، حق داریم که عصبانی بشویم. این نکته را مدنظر قرار بدهید.

دو راهی. تصور کنید شخص خوب و دلسوزی هستید، همان‌طور که احتمالاً به‌طور معمول این‌گونه هستید.

شما عاشق همسرتان هستید و برای داشتن او به‌عنوان شریک زندگی‌تان احساس خوشبختی می‌کنید؛ اما زمانی که یکی از قوانین شما را نقض می‌کند، مانند سرریزشدن زباله قبل از بیرون‌بردن آن، شخصاً احساس مورد خیانت واقع‌شدن کرده و شروع به انتقاد می‌کنید. این‌گونه آغاز می‌شود «به تو هزار بار گفته‌ام.» سپس می گویید «تو هیچ وقت کاری را درست انجام نمی‌دهی.» هنگامی که هنوز هم همسرتان کاملاً شرمنده به‌نظر نمی‌رسد، از کوره در می‌روید و به هوش او «شاید به‌اندازه کافی باهوش نیستی که زباله‌ها را در خاطرت نگه داری.» و شخصیت او «اگر آن‌قدر بی‌مسئولیت نبودی، این‌گونه نمی‌شد.» توهین می‌کنید. «اگر به شخص دیگری جز خودت اهمیت می‌دادی، آن وقت تو....» آنگاه درحالی که از خشم در حال منفجرشدن هستید، هر چیزی را که به ذهنتان می‌رسد می‌گویید تا از گفته‌های خودتان حمایت کنید: «پدرم هم هرگز به تو اعتماد نداشت.» یا «رئیست راست می‌گفت که تو آدم محدودی هستی.» همسر شما مجبور است خانه را ترک کند تا از دست عصبانیت فزاینده شما راحت شود.

واکنش طرز فکر ثابت. تا مدتی در مورد خشمتان احساس حق به جانب بودن می‌کنید، اما پس‌ازآن متوجه می‌شوید که زیاده‌روی کرده‌اید. ناگهان به‌یاد می‌آورید که همسرتان به‌عنوان شریک زندگی‌تان حامی شما بوده و به‌شدت احساس گناه می‌کنید. سپس با خودتان فکر می‌کنید که شما هم فرد خوبی هستید که فقط اشتباه کرده‌اید و به‌طور موقتی کنترلتان را از دست داده‌اید. فکر می‌کنید «من درسم را گرفتم، هرگز دوباره این کار انجام نمی‌دهم» .

اما با این باور که به‌سادگی می‌توانید این فرد خوب را در آینده حفظ کنید، به استراتژی‌هایی فکر نمی‌کنید که می‌توانید در دفعه بعد برای جلوگیری از شعله‌ور شدن خشمتان انجام دهید. به همین دلیل است که دفعه بعد کاملاً مشابه دفعه قبل است.

طرز فکر رشد و خودکنترلی

برخی از افراد در مورد کم‌کردن وزن یا کنترل خشمشان به شیوه طرز فکر رشد نگاه می کنند. آن‌ها درک می کنند که برای موفق‌شدن نیاز به یادگیری و تمرین استراتژی‌هایی دارند که برای آن‌ها مؤثر واقع می‌شود. این همانند مورد دانشجویان شیمی با طرز فکر رشد است. آن‌ها تکنیک‌های مطالعه بهتری استفاده کردند، برای زمان مطالعه‌شان به دقت برنامه‌ریزی کردند و انگیزه‌شان را حفظ کردند؛ به عبارت دیگر، آن‌ها هر استراتژی ممکن را استفاده کردند تا مطمئن شوند که موفق می‌شوند. درست همانند آن‌ها، افرادی که طرز فکر رشد دارند، صرفاً برای سال نو تصمیم‌گیری نمی کنند و صبر نمی‌کنند تا ببینند که آیا اتفاق خواهد افتاد. آن‌ها می‌دانند که برای رژیم گرفتن، باید برنامه‌ریزی کنند. آن‌ها ممکن است نیاز باشد که دسرها را از خانه دور نگه دارند یا در ابتدا به چیزی که می خواهند از رستوران سفارش بدهند، فکر کنند و یا یک‌بار در هفته برنامه ریخت‌وپاش و خوردن حسابی داشته باشند یا بیشتر ورزش کنند.

آن‌ها فعالانه به حفظ تلاش‌هایشان فکر می کنند. چه عادات دیگری باید به‌وجود بیاورند تا نتایجی که بدان دست یافته‌اند، ادامه داشته باشد؟

پس‌ازآن نوبت موانع است. آن‌ها می‌دانند که موانعی اتفاق خواهد افتاد؛ بنابراین به‌جای آسیب‌رساندن به خودشان، می‌پرسند: «چه چیزی از این می‌توانم یاد بگیرم؟ دفعه بعدی که دچار این شرایط شدم چه کاری باید انجام دهم؟» این یک فرآیند یادگیری است، نبردی بین بدی و خوبی نیست.

در مرحله آخر، چه کاری می‌توانستید در برابر خشمتان انجام دهید؟ در ابتدا، به این فکر کنید که چرا تا این اندازه آشفته و احساساتی گشتید. ممکن است از اینکه همسرتان از وظایف شانه خالی کرده یا قوانین شما را شکسته است احساس بی‌ارزشی و بی‌احترامی کنید. مثل اینکه او با کارش به شما این گونه گفته باشد «مهم نیستی، نیازهای تو بی‌اهمیت هستند. برایم اهمیتی ندارند» .

نخستین واکنش شما این بود که با عصبانیت وظیفه‌اش را به او یادآور شدید؛ اما پس‌ازآن به خاطر اقدامات تلافی‌جویانه بود، مثل «خب آدم مهم، اگر فکر می کنی خیلی مهم هستی، این را هم داشته

باش».

همسرتان، به‌جای اینکه به شما اطمینان دهد که مهم هستید، صرفاً آماده حمله به شما شد. در همین حال، سکوت کردید که باعث شد احساس برتربودن بکند و این به عصبانیت شما دامن زد.

چه می‌توان کرد؟ کارهای متعددی می‌توان انجام داد. همسرتان نمی‌تواند ذهن شما را بخواند، بنابراین زمانی که شرایط تحریک کننده خشم به‌وجود می‌آید، باید مستقیماً و با حالت نرمال به او بگویید که چه حسی نسبت به این کار پیدا کرده‌اید. «دلیل آن را نمی‌دانم، اما هنگامی که این کار را انجام می‌دهی، احساس بی‌اهمیت بودن می کنم. احساس می کنم تمایل نداری کارهایی که برای من مهم است را انجام دهی» .

او، به‌نوبه خود، می‌تواند به شما اطمینان بدهد که به احساس شما اهمیت می‌دهد و سعی خواهد کرد که بیشتر مراقب باشد. شما می گویید «شوخی می کنی؟ همسر من هرگز این کار را انجام نخواهد داد.» خب، می‌توانید آن را به‌طور مستقیم درخواست کنید، همان‌طور که من گاهی اوقات انجام داده‌ام: «لطفاً به من بگو که به احساس من اهمیت می‌دهی و سعی خواهی کرد که بیشتر مراقب باشی» .

زمانی که احساس می کنید کنترلتان را از دست می‌دهید، می‌توانید یاد بگیرید که اتاق را ترک کنید و زشت‌ترین افکارتان را بنویسید و بعد از آن، آنچه را که واقعاً اتفاق می‌افتد، یادداشت کنید «او متوجه نیست که این موضوع برای من مهم است» ، «او نمی‌داند زمانی که از خشم در حال منفجرشدن هستم چه کاری انجام دهد.» هنگامی که به‌اندازه کافی آرامشتان را بازیافتید، می‌توانید به آن وضعیت برگردید.

همچنین می‌توانید یاد بگیرید که درخصوص برخی از قوانینتان زیاد سخت نگیرید، بدین ترتیب دیگر هرکدام از آن‌ها به معنای آزمون احترام شریک زندگی‌تان به شما نخواهند بود با گذشت زمان، حتی ممکن است حس شوخ‌طبعی نسبت به آن‌ها به‌دست آورید. برای مثال، اگر همسرتان تعدادی از جوراب‌هایش را در اتاق نشیمن می گذارد یا چیزی را به‌اشتباه در سطل بازیافت می‌اندازد، می‌توانید به موارد تخلف او اشاره کرده و عبوسانه از او بپرسید، «معنای این چیست؟» همچنین می‌توانید حسابی بخندید.

زمانی که مردم تفکر خوب، بد و قوی، ضعیف را که از طرز فکر ثابت نشأت می گیرد، رها می کنند، بهتر

می‌توانند استراتژی‌های مفیدی یاد بگیرند که به خود کنترلی آن‌ها کمک کند. هر لغزش و خطا به معنای حکم مجازات نیست. این موضوع در طرز فکر رشد شکل دیگری دارد. این موضوع یادآوری این نکته است که انسان ناکاملی هستید و سرنخی برای بهتر انجام‌دادن آن در دفعه بعدی است.

تداوم تغییر

تغییر طرز فکر به‌منظور هرکدام از دلایل از جمله پیشرفت شغلی، التیام‌یافتن از شکست، کمک به رشد کودکان، کاهش وزن یا کنترل خشم که باشد، این تغییر باید حفظ‌شده و تداوم داشته باشد.

شگفت‌انگیز است، هر بار که بهبودی در مشکلات حاصل می‌شود، مردم اغلب کاری را که باعث ایجاد بهبود شده است، متوقف می کنند. هنگامی که احساس بهتری پیدا می کنید، مصرف دارو را متوقف می کنید.

اما تغییر به این شیوه مؤثر واقع نمی‌شود. وقتی که وزنتان را کم کردید، مسئله از بین نمی‌رود یا هنگامی که کودکتان شروع به دوست‌داشتن یادگیری می کند، مشکل برای همیشه حل نشده است. یا زمانی که شما و شریک زندگی‌تان شروع به برقراری ارتباط بهتری می کنید، این پایان کار نیست. این تغییرات باید حمایت شوند و گرنه سریع‌تر از زمانی که پدیدار شدند، ناپدید خواهند شد.

شاید به همین دلیل است که سازمان الکلی‌های گمنام به مردم می‌گوید که آن‌ها همیشه الکلی خواهند بود، بنابراین این افراد راضی نمی‌شوند تا آنچه را که برای پاکی از الکل نیاز است، متوقف کنند. این یک شیوه بیان است، «تو همیشه آسیب‌پذیر باقی خواهی ماند» .

به همین دلیل است که تغییر طرز فکر به معنای انتخاب چند ترفند نیست. درواقع، اگر کسی در داخل طرز فکر ثابت باقی بماند و از استراتژی‌های رشد استفاده کند، ممکن است نتیجه عکس بگیرد.

وس، پدری با طرز فکر ثابت بود که دیگر بریده بود. او هر شب خسته‌وکوفته از سرکار به خانه می‌آمد و پسرش، میکی، از همکاری با او خودداری می کرد. وس آرامش و سکوت می خواست، اما میکی پر سروصدا بود. وس به او هشدار می‌داد، اما میکی به کار خود ادامه می‌داد. از نظر وس او خیره‌سر و سرکش بود و به حقوق وس به‌عنوان پدر احترام نمی گذاشت. کار به دادوبیداد می کشید و درنهایت میکی مجازات می‌شد.

درنهایت، وس که احساس می‌کرد هیچ چیز برای ازدست‌دادن ندارد، برخی از استراتژی‌های رشدگرا را امتحان کرد. او به تلاش‌های میکی احترام گذاشت و از استراتژی‌های او زمانی که همدلانه یا مفید بودند، تعریف کرد. تغییر رفتار میکی چشمگیر بود.

اما به‌محض اینکه تغییر و تحولات اتفاق افتاد، وس، استفاده از استراتژی‌ها را متوقف کرد. او آنچه را که می‌خواست، داشت و انتظار داشت که همین‌گونه ادامه پیدا کند. هنگامی که این‌طور نشد، او حتی عصبانی‌تر و تنبیهی‌تر از پیش شد. میکی نشان داده بود که می‌توانست به‌خوبی رفتار کند و در حال حاضر خودداری می‌کرد.

همین مورد مشابه اغلب در بین زوج‌هایی با طرز فکر ثابت که شروع به برقراری ارتباط بهتر می‌کنند، رخ می‌دهد.

مارلین و اسکات از آن جمله زن و شوهرهایی بودند که من و همسرم آن‌ها را بیکر سانز[119] می‌نامیم. تمام کاری که می‌کردند سروکله‌زدن با هم بود: «چرا آشغال‌هات رو جمع نمی‌کنی؟» «اگر آن‌قدر نق نقو نبودی، این کار را می‌کردم.» ، «اگر آنچه را که قرار بود انجام بدهی انجام می‌دادی، مجبور نبودم نق بزنم.» «چه کسی تو را مسئول قضاوت آنچه که قرار است من باشم، کرده است؟»

با کمک مشاوره، مارلین و اسکات بحث‌کردن درباره جنبه‌های منفی را متوقف کردند و هر روز بیشتر و بیشتر، به کارهای با ملاحظه‌ای که شریک زندگی‌شان انجام می‌داد و تلاش‌هایی که می‌کرد ارزش قائل شدند. عشق و عطوفتی که آن‌ها تصور می‌کردند مرده است دوباره بازگشت؛ اما زمانی که بازگشت، آن‌ها دوباره آن را به حالت قبلی برگرداندند. در طرز فکر ثابت، برای انجام کارها تلاش خاصی لازم نیست. آدم‌های خوب باید فقط خوب عمل کنند و روابط خوب باید فقط به شیوه خوبی ایجاد شود.

هنگامی که مجادلات و سروکله‌زدن‌ها دوباره از سر گرفته شد، بسیار شدیدتر از همیشه بود، چراکه منعکس‌کننده همه امیدهایی بود که به یأس تبدیل شده بودند. تغییر طرز فکر به معنای انتخاب گهگاه چند اشاره‌گر نیست. بلکه به معنای دیدن همه چیز به شیوه‌ای جدید است. زمانی که افراد، زوج‌ها، مربیان و ورزشکاران، مدیران و کارکنان، والدین و کودکان، معلمان و دانش‌آموزان، به‌سوی

طرز فکر رشد تغییر می‌کنند، آن‌ها از چارچوب قضاوت کردن و قضاوت‌شدن به چارچوب یادگیری و کمک به یادگیری تغییر می‌کنند. تعهد آن‌ها برای رشد است و رشد نیازمند صرف زمان، تلاش و حمایت متقابل بسیاری است.

یادگیری و کمک به یادگیری

هر روز جدید، شیوه‌هایی برای رشد و کمک به رشد افرادی که برای شما مهم می‌باشند در اختیار شما قرار می‌دهد. چگونه می‌توانید به خاطرتان بسپارید که در جست‌وجوی این فرصت‌ها باشید؟ هر روز صبح، همان‌طور که به روز پیش رویتان می‌اندیشید، سعی کنید این سؤالات را از خودتان بپرسید. از آن‌ها کپی گرفته و روی آینه‌تان بچسبانید: فرصت یادگیری و رشد امروز چیست؟ برای خودم؟ برای مردم اطرافم؟

همان‌طور که به فرصت‌ها فکر می‌کنید، برنامه‌ریزی کنید و بپرسید:

کی، کجا و چگونه می‌توانم برنامه‌ام را آغاز کنم؟

سؤال‌های کی، کجا و چگونه برنامه را عینی و ملموس می‌کند. سؤال چگونه از شما می‌خواهد که به‌تمامی شیوه‌هایی فکر کنید که برنامه شما را عملی و مؤثر می‌کنند.

همان‌طور که با شکست‌ها و موانع اجتناب‌ناپذیر روبه‌رو می‌شوید، برنامه جدیدی ایجاد کنید و این سؤال را دوباره از خودتان بپرسید:

کی، کجا و چگونه می‌توانم به برنامه جدیدم عمل کنم؟

صرف‌نظر از اینکه چقدر ممکن است حس بدی داشته باشید، آن را انجام دهید! (همین‌طور آن را روی آینه‌تان قرار دهید.)

و هنگامی که موفق شدید، فراموش نکنید که از خودتان بپرسید:

برای حفظ و تداوم رشد چه کاری باید انجام دهم؟

به‌یاد داشته باشید، همان‌طور که الکس رودریگز، بازیکن بزرگ بیس‌بال می‌گوید: «بالأخره باید راهی را در پیش بگیرید و حرکت کنید.» همچنین می‌توانید کسی باشید که جهت حرکت را انتخاب می‌کند.

جاده پیش‌رو

تغییر می‌تواند سخت باشد، اما هرگز نشنیده‌ام که کسی بگوید ارزشش را نداشت. شاید افرادی که مسیر پرپیچ‌وخمی را آغاز کرده و ادامه داده‌اند زمانی که می گویند ارزشش را داشت فقط دارند به‌نوعی توجیه می کنند. اما افرادی که تغییر کرده‌اند می‌توانند به شما بگویند که به چه میزانی زندگی‌شان بهتر شده است. آن‌ها می‌توانند در مورد چیزهایی که در حال حاضر دارند و قبلاً نداشتند و راه‌هایی که اکنون احساس می کنند و پیش از این احساس نمی کردند، برایتان حرف بزنند.

آیا تغییر به طرز فکر رشد تمامی مشکلاتم را حل کرد؟ نه اما می‌دانم که به خاطر آن من زندگی متفاوتی دارم، یک زندگی غنی‌تر و اینکه به خاطر آن، فرد سرزنده‌تر، شجاع‌تر و پذیراتری هستم.

این به شما بستگی دارد که ببینید آیا تغییر در حال حاضر برای شما مناسب است یا نه. شاید مناسب باشد، شاید نباشد؛ اما درهرصورت، طرز فکر رشد را در افکارتان حفظ کنید. سپس، هنگامی‌که موانعی در سر راهتان قرار گرفت، می‌توانید از آن استفاده کنید. طرز فکر رشد همیشه و در هر زمانی حاضر خواهد بود تا مسیر آینده را به شما نشان دهد.

درباره نویسنده

دکتر کارل اس دوِک، به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین محققان جهان در زمینه‌های شخصیت، روان‌شناسی اجتماعی و روان‌شناسی رشد در نظر گرفته می‌شود. او استاد روان‌شناسی ویلیام بی رنسفورد در دانشگاه کلمبیا بوده است و در حال حاضر استاد روان‌شناسی لوئیس و ویرجینیا ایتون در دانشگاه استنفورد و عضو آکادمی علوم و هنر آمریکا است. کتاب علمی او «نظریه‌های خویشتن، نقش آن‌ها در انگیزش، شخصیت و توسعه» ، توسط سازمان همیاری آموزشی جهان، به‌عنوان کتاب برگزیده سال انتخاب شد. کار او به‌اندازه نشریاتی چون نیویورکر، تایم، نیویورک‌تایمز، واشنگتن‌پست و بوستون گلوب در ۲۰/۲۰ و تودی دیده شده است. دکتر اس دوِک با همسرش در پالو آلتو، کالیفرنیا زندگی می‌کند.

یادداشت‌ها

[۱←]

Janet Cooke .

[۲←]

Stephen Glass .

[۳←]

Morton Downey .

[۴←]

John McEnroe .

[۵←]

Michael Jordan .

[۶←]

معادل بهمن و اسفند سال‌های شمسی

[۷←]

Illinois .

[۸←]

Malcolm Gladwell .

[۹←]

Duke .

[۱۰←]

Pierre Chevalier .

[→۱۱]

. اجرای کوتاه بازیگر، نوازنده، رقصنده و غیره به‌منظور انتخاب‌شدن برای یک اجرا یا فیلم خاص

[→۱۲]

DeLay .

[→۱۳]

. نوازنده نامی ویولن سل، آمریکایی چینی تبار است. او را یکی از برترین نوازندگان این ساز در قرن اخیر دانسته‌اند.

[→۱۴]

Joseph Martocchio .

[→۱۵]

Michelle Wie .

[→۱۶]

sony open .

[→۱۷]

Vijay Singh .

[→۱۸]

. در افسانه‌های یونان، صنعتگر افسانه‌ای یونان است.

[→۱۹]

.ایکاروس همراه پدر از زندان مینوس، به کمک بال‌هایی که از موم و پر ساخته شده بود، گریخت. باوجود توصیه پدر به خورشید نزدیک شد، بال‌های مومی آب شدند و به دریا افتاد.

[→۲۰]

. Amahl and the NightVisitors

[۲۱←]

. Claude Steele

[۲۲←]

. Joshua Aronson

[۲۳←]

. Edward Caldwell III's

[۲۴←]

. Billy Beane

[۲۵←]

. Babe Ruth

[۲۶←]

. Michael Lewis

[۲۷←]

. Lenny Dykstra

[۲۸←]

. scoring runs

[۲۹←]

. Tale of the Tape

[۳۰←]

. Sonny Liston

[۳۱←]

Babe Ruth .

[۳۲←]

Stephen Jay Gould .

[۳۳←]

Wilma Rudolph .

[۳۴←]

Jackie Joyner-Kersee .

[۳۵←]

Maury Wills .

[۳۶←]

. در بیس‌بال بیس دزدی زمانی توسط رانر انجام می‌شود که یا پیچر خود را برای پرتاب آماده می کند یا در حال پرتاب است یا زمانی که توپ از دست اینفیلدرها افتاده و دور از دسترس آن‌ها است که در این شرایط رانر بتواند خود را به بیس بعدی بدون ضربه یارش یا واک برساند.

[۳۷←]

Malcolm Gladwell .

[۳۸←]

Marshall Faulk .

[۳۹←]

Pedro Martinez .

[۴۰←]

Broadway show .

[۴۱←]

Roy Emerson .

[۴۲←]

Jackie Joyner-Kersee .

[۴۳←]

. جورج گای معروف به بادی گای نوازنده مشهور گیتار الکتریک در سبک بلوز.

[۴۴←]

. درفت نام مراسمی است که در آن تیم‌های لیگ NBA در دو دور (به‌اصطلاح راند) شروع به انتخاب بازیکنان خوب و آینده‌دار لیگ دانشگاهی آمریکا یا سایر لیگ‌های معتبر دنیا می‌کنند. بدین ترتیب همه‌ساله شصت بازیکن به‌وسیله درفت به لیگ حرفه‌ای بسکتبال آمریکا راه پیدا می‌کنند که البته بسیاری از آن‌ها نیز ممکن است هیچ وقت فرصت بازی پیدا نکنند.

[۴۵←]

Tampa Bay Buccaneers .

[۴۶←]

Iciss Tillis .

[۴۷←]

The Color Purple.

[۴۸←]

ENRON .

[۴۹←]

McKinsey & Company .

[۵۰←]

Circuit City .

[۵۱←]

James Surowiecki .

[۵۲←]

Slate .

[۵۳←]

Scott Paper and Sunbeam .

[۵۴←]

Ford Mustang .

[۵۵←]

Ken Lay .

[۵۶←]

Bethany McLean .

[۵۷←]

Peter Elkind .

[۵۸←]

Jeff Skilling .

[۵۹←]

Amanda Martin .

[→۶۰]

Steve Case .

[→۶۱]

Jerry Levin .

[→۶۲]

Richard Parsons .

[→۶۳]

Morgan McCall .

[→۶۴]

High Flyers .

[→۶۵]

. یکی از بدنام ترین مردان تاریخ، فقط چهار سال فرمانروای روم بود. اما در همین زمان کوتاه سلطنتش، آن قدر ظلم و حماقت به خرج داد که رسوای همه تاریخ شد.

[→۶۶]

Harvey Hornstein .

[→۶۷]

Paul Kazarian .

[→۶۸]

Sunbeam-Oster .

[→۶۹]

Texas Instruments .

[۷۰←]

. Mark Shepherd

[۷۱←]

. Fred Bucy

[۷۲←]

. Andrew Carnegie

[۷۳←]

. Jack Welch

[۷۴←]

. Lou Gerstner

[۷۵←]

. Anne Mulcahy

[۷۶←]

. Steve Bennett

[۷۷←]

. paint job

[۷۸←]

. Caltech

[۷۹←]

. Lou Gerstner

[۸۰←]

Marry Kay Ash .

[۸۱←]

Martha Stewart .

[۸۲←]

. گروه‌زدگی (Groupthink) یا گروه فکری پدیده‌ای روان‌شناسانه است که در بین گروهی از مردم رخ می‌دهد، بدین شکل که میل به هارمونی و همگرایی در گروه، منجر به تصمیم‌گیری غیرعقلانی یا ناکارآمد می‌شود. اعضای گروه سعی می‌کنند با سرکوب‌کردن فعالانه دیدگاه‌های مخالف و با ایزوله‌کردن خود از اثرگذاری‌های بیرونی، اختلاف را حداقل کرده و به یک تصمیم مورد اجماع برسند بی‌آنکه دیدگاه‌های رقیب را مورد ارزیابی انتقادی قرار دهند.

[۸۳←]

Irving Janis.

[۸۴←]

Bay of Pigs .

[۸۵←]

. میداس یا شاه میداس پادشاه فریگیه بود. او بنا بر اسطوره‌های یونانی هر آنچه را که لمس می‌کرد به طلا تبدیل می‌شد.

[۸۶←]

Alfred P. Sloan .

[۸۷←]

Reader's Digest .

[۸۸←]

Jennifer Beer .

[۸۹←]

. Bowling for Columbine

[۹۰←]

. Dylan Klebold

[۹۱←]

. Haim Ginott

[۹۲←]

. Provence

[۹۳←]

. College Board

[۹۴←]

. Mary Main

[۹۵←]

. Carol George

[۹۶←]

. Stuyvesant

[۹۷←]

. Dorothy DeLay

[۹۸←]

. Sheila Schwartz

[۹۹←]

. To Kill a Mockingbird

[۱۰۰→]

. Chicago Sun-Times

[۱۰۱→]

. St. Peter- یکی از دوازده قدیسان و خواص حضرت عیسی مسیح

[۱۰۲→]

. Rafe Esquith

[۱۰۳→]

. Juilliard School

[۱۰۴→]

. Esquith

[۱۰۵→]

. The Wall Street Journal

[۱۰۶→]

. Anton Chekhov

[۱۰۷→]

. Bobby Knight

[۱۰۸→]

. Henry Iba

[۱۰۹→]

. John Feinstein

[→۱۱۰]

Season on the Brink .

[→۱۱۱]

Hall of Famer .

[→۱۱۲]

Denny Crum .

[→۱۱۳]

Fred Slaughter .

[→۱۱۴]

Lady Vols .

[→۱۱۵]

Peter Gollwitzer .

[→۱۱۶]

Searching for Bobby Fischer .

[→۱۱۷]

Candy Land .

[→۱۱۸]

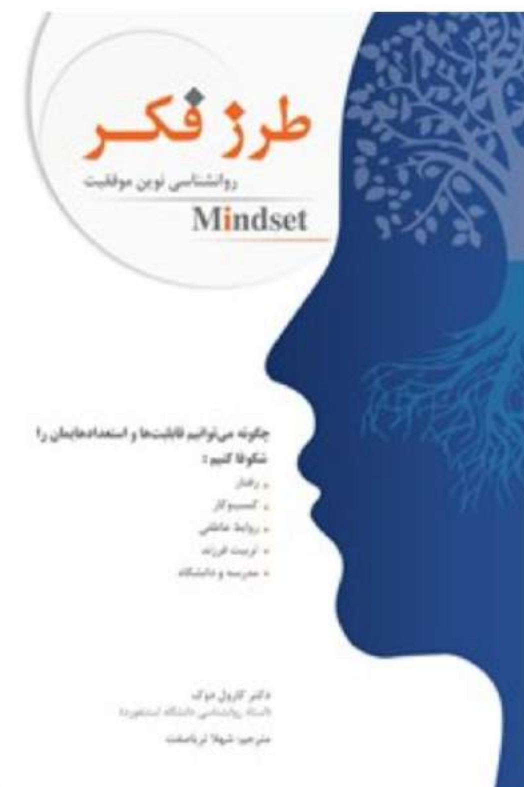
.یک امپراتوری از مردم بومی (سرخ‌پوست) در آمریکای جنوبی بود. این امپراتوری در بیشترین پهناوری خود، کشورهای امروزی پرو، اکوادور، بولیوی، و بخش‌هایی از آرژانتین، شیلی و کلمبیا را دربرمی گرفت.

[→۱۱۹]

. زن و شوهری که مدام دعوا می‌کنند.

5:40 PM Tue Feb 12 LTE 77%



طرز فکر؛ روانشناسی نوین موفقیت (چگونه یاد بگیریم قابلیت‌هایمان را عملی کنیم!)

کارل دوک | شهلا ثریاصفت

نشر نوین

۳۴★★★★☆ (EPUB)

عضو کتابخانه هستید

مطالعه

جزئیات نظرات

«طرز فکر؛ روانشناسی جدید موفقیت» نوشته دکتر کارول دِوِک(-۱۹۴۶)، استاد روانشناسی دانشگاه استنفورد است.
دکتر کارول دوک در این کتاب، با معرفی مفهوم «طرز فکر» مبحثی نوین و ساده ولی به شدت تاثیرگذار را مطرح می کند.
وی در سه فصل ابتدایی کتاب، همراه با معرفی ایده طرز فکر و مباحث جانبی، بیان می کند برخی افراد به ذاتی بودن توانایی‌ها و استعدادهایشان («طرز فکر ثابت») اعتقاد دارند و برخی دیگر به امکان پیشرفت یا پسرفت خود در زمینه‌های مختلف باور دارند («طرز فکر رشد») و برخی هم با توجه به موضوع مورد بحث، عقیده متفاوتی دارند؛ مثلا برخی افراد باور دارند استعداد نقاشی و هنر ندارند ولی می توانند با تمرین و تلاش، مهارت‌های ریاضی خوبی به دست آورند. یعنی تعداد زیادی از ما به ثابت بودن برخی از توانایی‌ها و قابل رشد بودن توانایی های دیگری اعتقاد داریم.
نویسنده می کوشد نشان دهد تفاوت رفتاری و عملکردی افراد مختلف در دو گروه به چه صورت است. برای این منظور او با عناوین «ورزش؛ طرز فکر یک قهرمان»، «کسب‌وکار؛ طرز فکر و رهبری»، «طرز فکر در روابط عاشقانه» و «معلمان، مربیان و والدین؛ طرز فکر...

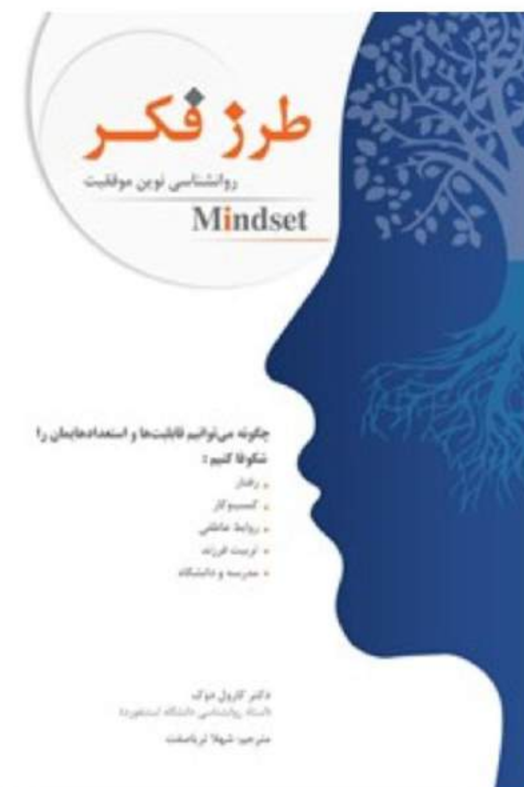
اطلاعات بیشتر

نویسنده کارل دوک ›
مترجم شهلا ثریاصفت ›
ناشر نشر نوین ›

 خانه
 دسته‌بندی
 کتابخانه
 جستجو
 بیشتر







طرز فکر؛ روانشناسی نوین موفقیت (چگونه یاد بگیریم قابلیت‌هایمان را عملی کنیم!)

کارل دوک | شهلا ثریاصفت

نشر نوین

۳۴☆★★★★ (EPUB)

عضو کتابخانه هستید

مطالعه

جزئیات نظرات

«طرز فکر؛ روانشناسی جدید موفقیت» نوشته دکتر کارول دوِک(-۱۹۴۶)، استاد روانشناسی دانشگاه استنفورد است.
دکتر کارول دوک در این کتاب، با معرفی مفهوم «طرز فکر» مبحثی نوین و ساده ولی به شدت تاثیرگذار را مطرح می کند.
وی در سه فصل ابتدایی کتاب، همراه با معرفی ایده طرز فکر و مباحث جانبی، بیان می‌کند برخی افراد به ذاتی بودن توانایی‌ها و استعدادهایشان («طرز فکر ثابت») اعتقاد دارند و برخی دیگر به امکان پیشرفت یا پسرفت خود در زمینه‌های مختلف باور دارند («طرز فکر رشد») و برخی هم با توجه به موضوع مورد بحث، عقیده متفاوتی دارند؛ مثلا برخی افراد باور دارند استعداد نقاشی و هنر ندارند ولی می توانند با تمرین و تلاش، مهارت‌های ریاضی خوبی به دست آورند. یعنی تعداد زیادی از ما به ثابت بودن برخی از توانایی‌ها و قابل رشد بودن توانایی های دیگری اعتقاد داریم.
نویسنده می‌کوشد نشان دهد تفاوت رفتاری و عملکردی افراد مختلف در دو گروه به چه صورت است. برای این منظور او با عناوین «ورزش؛ طرز فکر یک قهرمان»، «کسب‌وکار؛ طرز فکر و رهبری»، «طرز فکر در روابط عاشقانه» و «معلمان، مربیان و والدین؛ طرز فکر...

اطلاعات بیشتر

نویسنده کارل دوک ›
مترجم شهلا ثریاصفت ›
ناشر نشر نوین ›







خانه دسته‌بندی کتابخانه جستجو بیشتر

سوء تفاهم

آلبر کامو

ترجمه: جلال آل‌احمد

نشر جامی

چند کلمه توضیح

«میان تختخواب و کاه‌هایش یک تکه روزنامه کهنه‌ای را یافتم که به پارچه‌ای چسبیده بود. رنگ آن زرد و شفاف شده بود. واقعه سرگرم کننده‌ای را بیان می کرد که اولش افتاده بود، ولی می‌بایست در چکسلواکی اتفاق افتاده باشد. مردی برای ثروتمند شدن، از یک دهکده کوچک راه افتاده بود. بعد از بیست و پنج سال؛ در حالی که متمول شده بود، با یک زن و یک بچه، بازگشته بود. مادر و خواهرش در دهکده‌ای که زادگاه او بود، مهمانخانه‌ای را اداره می کردند. برای غافلگیر کردن آنها، زن و بچه‌اش را در مهمانخانه دیگری گذاشته بود و خودش به مهمانخانه مادرش رفته بود، در آنجا کسی او را نمی‌شناخت. او برای خوشمزگی، به فکرش رسیده بود که اطاقی در آنجا اجاره کند. پولش را به رخ آنها کشیده بود، مادر و خواهرش، برای به دست آوردن پول او، شبانه با چکش او را کشته بودند. صبح زنش در پی شوهرش آمده بود و بدون اینکه هویت مسافر را شناسایی کند، داستان را فهمیده بود. مادر پس از فهمیدن ماجرا خودش را دار زده بود و خواهر خود را به چاه افکنده بود. این حکایت از یک جهت باورنکردنی بود، اما از جهت دیگر عادی و طبیعی جلوه می کرد. آری، من دریافتم که مرد مسافر کمی استحقاق این سرنوشت را داشت و البته فهمیدم که هرگز نباید شوخی بی جا کرد.

این، خلاصه‌ای از وقایع نمایشنامه «سوءتفاهم» بود که خود نویسنده هم آن را در یکی دیگر از آثارش آورده است. و اگر چند کلمه دیگر به این خلاصه بیفزاییم؛ آن‌طور که لازم است قابل فهم خواهد شد. به این معنی که «کارل‌هاشک» (قهرمان نمایشنامه) وقتی در جستجوی مادر و خواهرش به مسافرخانه آنها می‌آید، نمی‌خواهد مثل مردم عادی رفتار کند و بگویید: «آهای... من آمدم!» بلکه می‌خواهد به طرز دیگری (که مخصوص به خودش است) این کار را بکند، اما خودش هم نمی‌داند راهش چیست. به همین علت، با دلهره‌ای که دارد، آنقدر در انتخاب کلمات و یافتن تعبیرهای تازه برای معرفی خودش اهمال‌کاری می کند و شک به خود راه می‌دهد که دیگر فرصت از دست می‌رود و به جای اینکه خودش معرف خودش باشد؛ «نیروی وقایع» به سادگی او را معرفی می کند و تراژدی داستان نماشنامه در همین شکل می گیرد؛ یعنی هنگامی که «نیروی وقایع» ابتکار عمل را در دست می گیرد و سدی در مقابل «آزادیِ اختیار» برمی‌افرازد. این دلهره‌ای که برای انتخاب کلمات دارد، تقریباً مرض

همه قهرمان‌های نمایشنامه است. مادر هم وقتی «عشق به فرزند» خود را، یعنی «آزادی» خود را از دست می‌دهد به این مرض مبتلا می‌شود. از دست رفتن عشق به فرزند، آزادی او را در انتخاب کلمات می‌گیرد. ببینید خودش چه می‌گوید: «من آزادی‌ام را گم کرده‌ام و اکنون جهنم برایم دارد شروع می‌شود.»

اما حکایت این نمایشنامه همان طور که خود «کامو» نوشته است: از یک جهت باورنکردنی است، اما از جهت دیگر عادی و طبیعی جلوه می‌کند. باورنکردنی است از این لحاظ که انتظار نمی‌رود با یک فرزند از غربت برگشته چنین رفتاری بشود. چنین رفتاری آن هم از طرف مادر و خواهرش است؛ از این لحاظ که رفتار قهرمان داستان هیچ شباهتی به رفتار یک مرد عادی ندارد، و گره داستان همین جاست. گرهی که عاقبت با قتلِ هاشک (قهرمان داستان) گشوده می‌شود. گره داستان همین جاست که یکی از مهره‌های این ماشینِ انسانیت، می‌خواهد رفتاری برای خودش و تعبیری مخصوص به خودش را انتخاب کند و این انتخاب البته در خورِ کار ماشینیِ انسانیت قرن بیستم نیست و ناچار باید با کنار گذاشتن این مهره نافرمان جبران شود و همین است یکی از وجوه مشابهتی که انسان قرن بیستم با ماشین پیدا کرده است. چه در سیستم‌های مسلط سوسیالیستی و چه در دموکراسی‌های غربی و چه در هر مورد و از هرنظر دیگر، آدم‌ها درست شبیه پیچ و مهره‌هایی شده‌اند که مجموعه ماشین مسلط بر آنها است و کوچکترین کندی و لَنگی و سرپیچی، با «اخراج» آنها کیفر داده خواهد شد. و مورد اعتراض آلبر کامو در بیشتر کارهایش، چیزی جز همین شباهت اجباری نیست؛ شباهت میان انسانیت قرن بیستم و ماشینی که ساخته فکر بشر قرن نوزدهم بود. اگر «کالیگولا»ی او را خوانده باشید و اگر ترجمه «بیگانه» او را دیده باشید با این مسأله و چگونگی طرح و حل آن آشنا هستید. در «کالیگولا» یک فرد نمونه مقتدر می‌خواهد در این مجال تنگی که «سال‌های عمر» نام دارد، از منتهای قدرت خود و از منتهای آزادی استفاده کند؛ یعنی در حل فاصل میان ابتدا و انتهای عمر که هر دو، دو امر اجباری هستند از منتهای آزادی استفاده کند. راهی برای خودش انتخاب کند؛ راهی آزاد و عوامانه بگویم؛ «به سی خود». راهی که البته کاری به منافع دیگران نمی‌تواند داشته باشد. در «بیگانه» مردی است که خالی از هر غرض معینی و شاید تنها به علت «آفتاب» آدم می‌کشد و با بی‌گناهی عجیبی، وقتی به

همین بُن‌بست می‌رسد، وقتی به همین اجبار اطاعت از ماشینیسم انسانیت برخورد می کند، تنها عکس‌العملی که نشان می‌دهد، بهت‌زدگی و تعجب کودکانه‌ای است که دارد. در مقابل حکم اعدامِ خود نه اعتراض می کند، نه دفاع می کند، و نه به زاری می‌افتد. فقط بهت‌زده است و شاید هم کمی تعجب می‌کند. ولی آنچه را خوب حس می کند این است که دلش می‌خواهد در پای دار مردم زیادی باشند تا او را با فریادهای نفرت و کینه خود در این سفری که در پیش دارد بدرقه کنند.
این مهم‌ترین نکته‌ای است که «کامو» در آثارش و به خصوص در این نمایشنامه «سوءتفاهم» طرح کرده است. اینکه انسان چرا نتواند در هر کاری، در هر مساله‌ای، و در هر مشکلی، راه مخصوص به خودش را انتخاب کند؟ یا به معنای دیگر «آزادیِ اختیار» داشته باشد؟ چرا باید حتما برای حلِ مشکلات و مسائل غامض و حتی ساده حیات از راه عادی و معمولی عمل کند؟
دومین مساله‌ای که در کارهای کامو طرح شده است و در این نمایشنامه نیز نشانه‌های بارزی از آن را می‌توان یافت «اعلام بیهودگی حیات» است. «اعلام پوچ بودن زندگی» است. بهتر از همه جا این اصل را در کتاب دیگر خود به نام «طاعون» طرح کرده است. «طاعون» که بزرگ‌ترین اثر این نویسنده شمرده می‌شود، داستان ایستادگی قهرمانان کتاب است در مقابل مرگ، در مقابل بلای طاعون. داستان دلواپسی‌ها و اضطراب‌ها و فداکاری‌ها و بی‌غیرتی‌های مردم شهر طاعون‌زده‌ای است که طنینِ زنگِ ماشین‌های نعش‌کش آن، در روزهای هجوم مرض، دقیقه‌ای فرو نمی‌نشیند و بیماران طاعون زده را باید به زور سرنیزه از بستگانشان جدا کرد. نویسنده در این کتاب «بلای طاعون» را نشان می‌دهد که چگونه درست مثل بلایای آسمانی قدیم، بی‌هیچ مقدمه و دلیل و علتی، بر شهری نازل می‌شود و بعد هم با همه فداکاری‌ها و گذشت‌ها و خودخوری‌های قهرمانان داستان چگونه خود به خود از بین می‌رود و سخت‌تر از همه این است که گذشته از نویسنده، قهرمانان داستان نیز به بیهودگی مبارزات خود در مقابل مرگ، به پوچی سگ‌دو زدن‌های خود معترف اند، اما با این همه، از پا نمی‌نشینند.

در «سوءتفاهم» آنکه نقش «مادر» را بازی می کند، بیان‌کننده این دومین مساله‌ای است که در کارهای «کامو» طرح شده است. دیگران جوان‌اند و طرح‌ها و نقشه‌هایی برای آینده خود دارند. اگر

دختر (مارتا) همه‌اش در سر، خیال خام دریا و زمین‌های آفتاب‌رو را می‌بیند، و اگر زن ژان یعنی «ماریا» در فکر بازیافتن عشق و آسایش خویش است و اگر «ژان» به وظیفه فرزندی خود می‌اندیشد و در جستجوی کلمات مناسب برای معرفی خودِ بیچاره‌اش است؛ اما «مادر» از این عالم به دور است. برای او همه چیز یکسان است. همه چیز برای او پوچ و بیهوده است. و اگر هم اقدامی می کند فقط به خاطر این است که دنبال دخترش رفته باشد و دل او را نشکسته باشد. دنبال دخترش که اگر در تمام عمر به دنبال او ـ به دنبال مادرش ـ نرفته بود، معلوم نبود حالا او را دختر خودش بداند. برای مادر حتی خود این دنیا هم عاقلانه نیست. پوچ است. منطقی نیست.
خصوصیت دیگر آثار «کامو» اعتباری است که برای بیان زیبایی‌ها قائل است. گرچه او را یک نویسنده بدبین و بیگانه می‌دانند، ولی دنیا برای او پر از زیبایی‌هاست. پر از زیبایی‌هایی است که می‌توانند موجب دلبستگی باشند. در همین نمایشنامه، وصف دقیقی که از زیبایی پلاژها و کناره‌های آفتابگیر می کند دل آدم را سبک می کند. سنگینی محیط نمایشنامه را می‌زداید، و نویسنده به دنبال همین دلبستگی‌هایی که به زیبایی‌ها می‌توان داشت، تنها راه حل حیات را در روی کره خاکی «عشق» می‌داند. و این با اگزیستانسیالیسم توافقی ندارد. گرچه مسائلی همچون آزادی اختیار و پوچ بودن حیات، از اصول مسلم اگزیستانسیالیست‌هاست، ولی راه‌حل آخری، بدعتی است که مختص به کاموست. در درون اجبار انسانیت ماشینی قرن حاضر هنوز دلبستگی‌هایی به چشم نویسنده می‌خورد. دلبستگی‌هایی انسانی و درخور انسانیت. و می‌دانید مفر آدم‌هایی که ازین دلبستگی‌ها نیز محروم مانده‌اند، و از عشق و آزادی و زیبایی‌های جهان محروم مانده‌اند، چیست؟ «مارتا» که سرانجام تنها مانده است و منتهای کینه و نفرت خود را نسبت به گرمی‌ها و علاقه‌ها و جمعیت‌ها بروز می‌دهد و در آخر نمایشنامه، پیش از اینکه برود و خودش را حلق‌آویز کند، همین مفر را معرفی می کند: ـ «از خدای خودتان بخواهید که شما را همچون سنگ کند. خوشبختی این است که آدم به جای سنگ گرفته شود... مثل سنگ عمل کنید. در مقابل تمام فریادها کر باشید و هر گاه وقتش شد به سنگ بپیوندید یا این طور باشید و تحمل زندگی پر از درد و بدبختی و مرگ (بیداد) را بکنید و یا در خانه عمومی آن دنیا به مردگان بپیوندید.

شدیدترین اعتراض آلبر کامو به «بیداد مرگ» است و اصلاً برای او مسأله در این است که ترتیب کلماتی را که موجب وقوع امری غیرانسانی می‌شود، دریابد. برای او، امر غیر انسانی، خودکاری و عدم نظم است. هیچ چیزِ کدر و مشکوک، و هیچ چیز اضطراب‌آور برای او وجود ندارد... این آدم در قلب این همه بی‌نظمی، آرام است.

***

اکنون چند کلمه هم درباره ترجمه بنویسم. گرچه ترجمه یک نمایشنامه با مکالمات کوتاهی که دارد باید کار آسانی باشد، ولی مفاهیم تازه‌ای که در کارهای این نویسنده آمده است، در شکل و ریخت زبان فارسی جادادان، کار بسیار دشواری است هم در ترجمه بیگانه و هم در این ترجمه، ایت تجربه بدست آمد. و با همه کوششی که در ترجمه به کار رفته است و با همه غث و سمینی که در کلمات و جملات آن شده است، امیدوار نیستم که ترجمه ایمنی به دست داده باشم. به هر صورت برای رعایت متن کتاب، ترجمه به زبان کتابی و رسمی آمده است؛ و چه بهتر که این طور باشد؛ چون به روی صحنه آوردن چنین نمایشنامه‌ای، آن هم در ایران کاری بس دشوار است و به همین دلیل احتیاجی به رعایت زبان مکالمه در ترجمه ببود. گرچه در بهترین تئاترهای امروزی ما نیز به تنها مساله‌ای که کوچک‌ترین توجهی نمی‌شود، مکالمه (پارول) روی صحنه است، و وقتی به تماشا به بهترین تئاترها می‌روید، از اجرای مثلاً یک درام، حتی به خنده می‌افتید! از بس کتابی حرف می‌زنند و از بس بازیکنان عصا قورت داده هستند!

مترجم

نمایشنامه «سوءتفاهم» برای اولین بار در سال ۱۹۴۴ در تئاتر «ماتورن‌ها»ی پاریس، با صحنه‌گردانی «مارسل هوران» به نمایش گذاشته شد، و نقش‌های مختلف آن به عهده این اشخاص بود:

مارتا ماریا کازارس. (خواهر)

ماریا هلن ورکور. (همسر)

مادر ماری کارلف.

ژان مارسل هرزان.

خدمتکار پیر پل اوتلی.

پرده اول

صحنه اول

ظهر، تالار عمومی مسافرخانه... تالار تمیز و روشن است، همه چیز پاک است.

مادر: برخواهد گشت.

مارتا: به تو همچه گفت؟

مادر: بله.

مارتا: تنها؟

مادر: نمی‌دانم.

مارتا: صورت ظاهرش به یک آدم فقیر نمی‌رفت.

مادر: از قیمت کرایه ناراحت نشد.

مارتا: خوبست. اما خیلی نادر است که یک آدم پولدار تنها باشد. و همین است که کارها را برای ما دشوار می کند.

وقتی آدم جز به کسانی که هم پولدار و هم تنها هستند علاقه به خرج نمی‌دهد، مجبور است مدت درازی هم انتظار بکشد.

مادر: بله. موقعیت مناسب نادر است.

مارتا: درست است که در تمام این سال‌ها، بیکاری‌های درازی برای ما وجود داشته. اینجا اغلب خالی است. بی‌چیزی‌هایی که اینجا می‌مانند و پولدارهایی که راهشان را در اینجا گم می کنند، فقط دیر به دیر پیدایشان می‌شود.

مادر: ناشکری نکن مارتا! پولدارها خیلی دردسر درست می کنند.

مارتا: (به او نگران) در عوض خوب پول می‌دهند.

(یک لحظه سکوت)

مارتا: مادر، تو جور عجیبی هستی. مدتی است که من از رفتارت سر درنمی‌آورم.
مادر: خسته‌ام، دخترم. چیز دیگری نیست. میل دارم استراحت کنم.
مارتا: من می‌توانم همه کارهای تو را در خانه به عهده بگیرم. به این طریق تو همه روز را استراحت خواهی کرد.
مادر: راستش من از این استراحت حرف نمی‌زنم. نه، این رویای پیرزنانه است. من فقط مشتاق آرامشم. مشتاق اندکی فراموشی. (آهسته می خندد) گفتن این مطلب تعجب‌آور است، مارتا. اما شب‌هایی هست که در آنها من بفهمی نفهمی مزه مذهب را می چشم.
مارتا: تو اینقدر پیر نیستی، مادر که به این مطلب بپردازی. من خیال می کنم کارهای بهتری می‌توانی بکنی.
مادر: خودم هم خوب می‌دانم که شوخی می کنم. اما چه؟! در پایان یک عمر، آدمِ خوب، می‌تواند خودش را ول کند. آدم نمی‌تواند همیشه ایستادگی کند و آن طور که تو می کنی مارتا، خودش را سخت نشان بدهد. این کار در خور سن و سال تو هم نیست. من دخترهای زیادی را می‌شناسم که در همان سال تولد تو متولد شده‌اند و جز به خل‌بازی و جهالت به چیزی فکر نمی کنند.
مارتا: هرزگی‌ها و خل‌بازی‌های آنها پیش کارهای جنون‌آمیز ما چیزی نیست. تو که می‌دانی؟
مادر: این حرف‌ها را ول کنیم.
مارتا: (به آهستگی) مثل این است که حالا بعضی کلمات، دهان تو را می‌سوزاند.
مادر: اگر من در موقع عمل پا عقب نکشم، این مطلب برای تو چه ضرری دارد؟ ولی چه اهمیت دارد! فقط می‌خواهم بگویم که گاهی دوست دارم ببینم تو می‌خندی.
مارتا: موقع خنده من هم می‌رسد. قسم می خورم.
مادر: من هرگز تو را خندان ندیده‌ام.
مارتا: علتش این است که من در اطاقم می‌خندم، در ساعاتی که تنها هستم.
مادر: (با دقت به او و نگران) چه قیافه سختی داری، مارتا!

مارتا: (آرام نزدیک می‌شود) یعنی تو آن را نداری؟

مادر: (همان‌طور به او می‌نگرد پس از لحظه‌ای) گمان می‌کنم چرا، گاهی.

مارتا: (عصبانی) آه! مادر! وقتی یک پول حسابی جمع کردیم و توانستیم این سرزمین‌های درندشت را ترک کنیم، وقتی این مسافرخانه را و این شهر بارانی را پشت سر گذاشتیم، و این سرزمین بی‌آفتاب را فراموش کردیم، روزی که عاقبت در برابر دریا که من این همه خوابش را می‌بینم قرار گرفتیم، آخر در آن روز، مرا خواهی دید که می‌خندم. اما برای اینکه آدم بتواند آزادانه لب دریا زندگی کند، خیلی پول لازم دارد. به خاطر همین هم شده نباید از کلمات ترس و واهمه داشت، و از همین لحظه هم شده باید به فکر کسی بود که می‌خواهد بیاید؛ زیرا اگر او حسابی پولدار باشد، شاید آزادی من شروع بشود.

مادر: اگر پولدار باشد و اگر هم تنها باشد.

مارتا: و اگر تنها باشد... برای این که راستش فقط آدم تنها به درد ما می‌خورد. تو با او خیلی حرف زدی، مادر؟

مادر: نه. همه‌اش دو جمله.

مارتا: با چه قیافه‌ای از تو اطاق خواست؟

مادر: نمی‌دانم. من بد می‌بینم و درست هم نگاهش نکردم. به تجربه برای من ثابت شده که بهتر است آدم نگاهشان نکند. خیلی آسان‌تر است که آدم کسی را که نمی‌شناسد بکشد! (یک لحظه) خوشحال باش، من حالا دیگر از کلمات نمی‌ترسم.

مارتا: این طور بهتر است. من گوشه و کنایه را دوست ندارم. جنایت، جنایت است. آدم باید بداند چه می‌خواهد. به نظرم تو هم الان وقتی که به این مسافر جواب می‌دادی، این مطلب را می‌دانستی، چون درباره آن فکر کرده بودی.

مادر: درست نیست اگر بگوییم فکرش را کرده بودم. اما عادت، نیروی بزرگی است.

مارتا: عادت؟! تو الان خودت گفتی که موقعیت مناسب کم گیر می‌آید.

مادر: بی‌شک، اما عادت از جنایت دوم شروع می‌شود. با جنایت اولی، هیچ چیز شروع نمی‌شود. جنایت اولی چیزی است که تمام می‌شود. و بعد، اگر موقعیت نادر باشد جنایت‌های بعدی در

سال‌های درازی اتفاق می‌افتد؛ و عادت به وسیله خاطره تقویت می گردد. بله، درست عادت بود که مرا واداشت به این مرد جواب بدهم. و عادت به من خاطرنشان ساخت که به او نگاه نکنم و مرا مطمئن کرد که او حتماً قیافه یک قربانی را دارد.

مارتا: مادر، باید کشتش.

مادر: (خیلی آهسته) بی‌شک، باید کشتش.

مارتا: تو این مطلب را طور عجیبی می گویی.

مادر: من راستش، خسته‌ام. و دلم می‌خواهد دست‌کم این یکی، آخری باشد. قتل به طور وحشتناکی خسته‌کننده است. و با وجود اینکه خیلی کم در بند این هستم که در کنار دریا بمیرم یا وسط این جلگه‌ها، خیلی دلم می‌خواهد که با هم راه بیفتیم.

مارتا: راه خواهیم افتاد. و آن ساعت، ساعت خوش و بزرگی خواهد بود! بلند شو مادر، کار خیلی کمی باقی مانده. تو می‌دانی که حتی صحبت از کشتن هم نیست. او چایی‌اش را می‌خورد، خواهد خوابید و هنوز درست زنده زنده است که ما به رودخانه خواهیمش برد، و مدت‌ها بعد او را، با آنهای دیگر که بخت او را هم نداشته‌اند و همان‌طور با چشمان باز در آب انداخته شده‌اند، چسبیده به سد پیدا خواهند کرد. روزی که در لاروبی سد حضور به هم رسانده بودیم، مادر، تو به من گفتی که مال‌مایی‌ها کمتر از همه زجر کشیده‌اند. و می‌دانی که زندگی ستمگرتر از ماست. پاشو! آخرش روی استراحت را هم خواهی دید و من هم آخر به آن چه هرگز ندیده‌ام، خواهم رسید.

مادر: بله، الان بلند خواهم شد. راستی هم که گاهی من از اینکه مال‌مایی‌ها هرگز رنج نمی‌برده‌اند خوشحال می‌شدم. این کار را خیلی به زحمت می‌توان جنایت دانست. کار ما یک مداخله بیشتر نیست. فشار آهسته انگشت است که به زندگی‌های گمنام وارد می‌شود. و راستی هم ظاهراً زندگی از ما سخت‌گیرتر و ستمگرتر است. شاید هم به علت همین است که من وقتی حس می کنم گناهکارم، حالم بد می‌شود. برای من خیلی به زحمت ممکن است درک کنم که خسته هستم.

(خدمتکار پیر وارد می‌شود. می‌رود پشت پیشخوان می‌نشیند، بدون اینکه حرفی بزند و تا آخر این صحنه از جایش نمی‌جنبد)

مارتا: توی کدام اطاق به او جا بدهیم؟

مادر: توی هر کدام که بشود. شاید در طبقه اول.

مارتا: بله، آن آخرین بار، با این دو طبقه خیلی به زحمت افتادیم. (برای اولین بار می‌نشیند) مادر، راست است که آنجا شن کناره‌ها پای آدم را خواهد سوزاند؟

مادر: من آنجاها نرفته‌ام، تو خودت می‌دانی. اما برایم گفته‌اند که آنجا آفتاب همه چیز را می‌بلعد.

مارتا: من در کتابی خوانده‌ام که آفتاب آنجا حتی روح‌ها را هم خواهد خورد، و برای آنجا بدن‌هایی درخشان ولی تو خالی لازم است.

مادر: و لابد همین است که به خواب تو آمده، مارتا!

مارتا: بله، چون من دیگر بسم است، که هی روحم را با خودم همراه داشته باشم. من برای یافتن آن سرزمینی که مسائل دشوار را خواهد کشت خیلی عجله دارم. مسکن من، اینجا نیست.

مادر: افسوس! پیش از این، خیلی کارها داریم که بکنیم. اگر تو راستی بخواهی بروی، مسلماً من هم با تو خواهم آمد. اما من خودم احساس رفتن به مسکن خود را نداشته‌ام. در یک همچین سن و سالی، دیگر برای آدم مکانی که در آن بتواند استراحت کند وجود ندارد. و حالا دیگر خیلی دیر است که آدم بتواند خودش این خانه آجری مسخره را که با خاطرات گذشته مرتب شده و در آن فقط گاه‌گاهی آدم می‌تواند به خواب برود، بسازد. طبیعیه اگر من بتوانم هم خواب و استراحت و هم فراموشی را بیابم، چیزی مثل آن خانه خواهد بود.

(بلند می‌شود و به طرف در می‌رود)

مادر: مارتا همه چیز را آماده کن. (یک لحظه) اما اگر راستی این کار به زحمتش بیارزد.

(مارتا او را می‌بیند که خارج می‌شود. خودش نیز از یک در دیگر بیرون می‌رود.)

صحنه دوم

(خدمتکار پیر، تنها، چند لحظه در صحنه باقی می‌ماند. ژان وارد می‌شود. می‌ایستد، دور تالار می‌نگرد. خدمتکار پیر را پشت پیشخوان می‌بیند.)

ژان: هیچکس نیست؟

(پیر به او می‌نگرد. بلند می‌شود، از صحنه می‌گذرد و می‌رود.)

صحنه سوم

(ماریا وارد می‌شود. ژان ناگهان خودش را پهلوی او می‌یابد.)

ژان: دنبال من آمدی؟

ماریا: مرا ببخش، آخر نمی‌توانستم. شاید الان بروم. اما بگذار به جایی که تو را در آن رها می کنم، درست نگاه کنم.

ژان: ممکن است کسی بیاید و آن وقت آنچه من می خواهم بکنم غیرممکن خواهد شد.

ماریا: دست‌کم بگذار شانس این را داشته باشم که کسی تو بیاید و من تو را برخلاف میل خودت معرفی کنم.

(ژان برمی گردد. یک لحظه)

ماریا: (به اطراف خود می‌نگرد) همین جا است؟

ژان: بله. همین جا است. بیست سال پیش من از همین در بیرون آمدم. خواهرم دختر کوچولویی بود. توی گهواره‌اش بازی می کرد. مادرم نیامد مرا ببوسد. گمان می کنم ای کار برای من هم یکسان بود.

ماریا: ژان، من نمی‌توانم باور کنم که فوراً تو را نشناسد. مادر همیشه پسرش را می‌شناسد. این کمترین کاری است که مادرت می‌تواند بکند.

ژان: بله، بیست سال جدایی، مطالب را یک کمی تغییر می‌دهد. از وقتی که من رفته‌ام، زندگی ادامه داشته. مادرم پیر شده، قیافه‌اش شکسته شده، من هم به زحمت او را شناختم.

ماریا: (با ناشکیبایی) می‌دانم. تو از در وارد شده‌ای؛ گفته‌ای «روز به خیر» و نشسته‌ای. این تالار به آنچه که تو در خاطرت داشتی، شباهتی ندارد.

ژان: خاطره من درست دقیق نیست. آنها مرا بدون هیچ خوشامدی پذیرفتند. برایم نوشیدنی آوردند. نگاهم کردند و مرا ندیدند. تمام این‌ها به قدری دشوار بود که خیالش را هم نمی کردم.

ماریا: می‌دانم که این چیزها دشوار نیست. فقط کافی بود که حرف بزنی. در این گونه موارد می گویند «آها...، من آمدم.» و آن وقت همه چیز به جریان خودش می‌افتد.

ژان: بله، اما فکر من پر از تصورات خودم بود. و به من که منتظر پذیرایی گرم و نرمی بودم، در مقابل پولم، فقط نوشیدنی دادند. همین مطلب کلمات را از دهان من سترد، و خیال کردم که باید همین جور ادامه بدهم.

ماریا: چیزی نیست که ادامه‌اش بدهی. این هم آخر یکی از تصورات تو بود؛ و یک کلمه برایش کافی بود.

ژان: نه ماریا، این تصور من نبود. نیروی وقایع بود. من به نیروی وقایع ایمان دارم. وانگهی، من این قدرها هم عجله نداشتم. من به اینجا آمده‌ام و با خودم دارایی‌ام را و اگر هم بتوانم، خوشبختی را آورده‌ام. وقتی از مرگ پدرم اطلاع پیدا کردم، فهمیدم که در مقابل این دو زن مسئولیت‌هایی دارم و وقتی یک بار این مطلب را فهمیدم، آنچه را که بایست، کردم. اما گمان می کنم برگشتن به آشیانه خود کار آسانی نیست. و فهمیدم که تا آدم بتواند از یک بیگانه برای خودش پسری درست کند، اندکی وقت لازم است.

ماریا: اما آخر چرا نباید ورودت را خبر داده باشی؟ مواردی هست که آدم مجبور است در آنها مثل همه مردم عمل کند. وقتی آدم می‌خواهد شناخته بشود، اسم خودش را بر زبان می‌آورد و این کار را هم به وضوح می‌کند. آدم وقتی قیافه کسی را به خودش می گیرد که نیست، کارش مشوش خواهد شد. در خانه‌ای که تو خودت را مثل یک بیگانه معرفی کرده‌ای، چطور ممکن است با تو مثل بیگانه‌ها رفتار نکنند؟ نه، نه، هیچ یک از این کارها کار سالمی نیست.

ژان: خب ماریا، مساله این قدرها دشوار نیست. و بعدش چه؟! همه اینها به درد نقشه‌های من می‌خورد. من می‌خواهم از موقعیت استفاده کنم و آنها را کمی از بیرون ببینم. به این طریق چیزهایی را که موجب خوشبختی آنها می‌شود بهتر خواهم شناخت. دست آخر وسایل معرفی خودم را هم فراهم خواهم کرد. و به طور کلی کافی است که آدم کلمات خودش را پیدا کند.

ماریا: جز یک وسیله در دست نیست، و آن هم همان کاری است که یک آدم تازه وارد می کند و می گوید «آهای... من آمدم» با این راه، آدم به دل خودش اجازه حرف زدن داده است.

ژان: دل این قدرها ساده نیست.

ماریا: ولی دل جز کلمات ساده را به کار نمی‌برد. زیاد سخت نیست که آدم بگوید: «من پسر شما هستم، این هم زن من است. من با او در سرزمینی که دوست می‌دارم؛ پیش روی دریا و آفتاب زندگی می‌کنم. ولی به اندازه کافی خوشبخت نبودم و امروز به شما احتیاج دارم.»

ژان: بی‌انصاف نباش، ماریا. من به آنها احتیاجی ندارم، ولی می‌دانم که آنها باید به من احتیاج داشته باشند و می‌دانم که یک مرد عاقبت تنها نیست.

(یک لحظه، ماریا برمی‌گردد)

ماریا: شاید تو حق داشته باشی، معذرت می‌خواهم. اما من از وقتی که وارد این سرزمین شده‌ام، به همه چیز بدبینم؛ در این سرزمینی که به جستجوی یک قیافه بشاش، بیهوده در آن تلاش می‌کنم. این اروپا خیلی غم زده است. از وقتی که رسیده‌ام تاکنون هرگز ندیده‌ام که تو بخندی و من خودم هم بدگمان شده‌ام. آه! آخر چرا باید مملکت خودم را ترک گفته باشم؟ برویم، ژان! در اینجا خوشبختی را نخواهیم یافت.

ژان: ما به جستجوی خوشبختی نیست که اینجا آمده‌ایم. خوشبختی را ما خودمان داریم.

ماریا: (با تندی) پس چرا از آن راضی نیستی؟

ژان: خوشبختی تنها کافی نیست. همه چیز نیست، و مردها وظایفشان را نیز دارند و وظیفه من پیدا کردن مادرم، و پیدا کردن یک وطن است.

(ماریا حرکتی می‌کند. ژان او را نگه می‌دارد. صدای پا به گوش می‌رسد.)

ژان: دارند می‌آیند. برو ماریا، خواهش می‌کنم.

ماریا: ولی نه، این طور غیرممکن است.

ژان: (همان طور که صدای پا نزدیک می‌شود) برو آنجا.

(و او را پشتِ درِ عقبِ صحنه می‌راند.)

صحنه چهارم

(در عقب باز می‌شود. خدمتکار پیر بدون اینکه ماریا را ببیند اطاق را طی می کند و از در خروج بیرون می‌رود.)

ژان: و حالا زود راه بیفت. می‌بینی بخت با من است.

ماریا: می خواهم بمانم. من خاموش خواهم ماند و همین جا صبر خواهم کرد تا خودت مرا معرفی کنی.

ژان: نه، تو مرا لو خواهی داد.

(ماریا برمی گردد. بعد طرف ژان می‌آید و به صورتش می‌نگرد.)

ماریا: ژان، پنج سال است که ما ازدواج کرده‌ایم.

ژان: به زودی پنج سال خواهد شد.

ماریا: (سر به زیر انداخته) و این نخستین شبی است که ما از هم جدا می‌شویم.

(ژان خاموش است و ماریا از نو به او می‌نگرد)

من همیشه، همه چیز تو را دوست داشته‌ام، حتی آنچه را که درک نمی کرده‌ام. وخوب می‌دیدم که در آخر کار، تو را غیر از آنچه که هستی نمی‌خواهم. من هرگز زنی نبوده‌ام که ساز مخالف بزنم. اما در این سرزمین از آن بستر خالی که مرا به سویش می‌فرستی ترس دارم. و نیز می‌ترسم که مرا ترک کنی.

ژان: تو نباید در عشق من شک کنی.

ماریا: آه! من در آن شک نمی کنم، اما به همراه عشق تو، خواب و خیال‌های تو هم هست. یا وظایف تو، همان چیز است. تو غالباً خیلی از من در می‌روی. در چنین مواقعی مثل این است که خودت را از دست من خلاص می کنی. اما من نمی‌خواهم از دست تو خلاص بشوم. و این یک شب را (خودش را گریه‌کنان به طرف او می‌اندازد) و این یک شب را نمی‌توانم تحمل کنم.

ژان: (در حالی که او را در آغوش خود می‌فشارد) کار بچه‌گانه‌ای است.

ماریا: مطمئنا بچه‌گانه است. آخر ما آنجا چقدر خوشبخت بودیم! و گناه من نیست اگر شب‌های این سرزمین این قدر می‌ترساندم. نمی خواهم مرا در آن تنها بگذاری.

ژان: آخر بفهم، ماریا من قولی داده‌ام که باید انجام بدهم و بفهم که این قول مهم است.

ماریا: کدام قول؟

ژان: همان که وقتی فهمیدی مادرم به من احتیاج دارد، داده‌ام.

ماریا: تو قول دیگری هم داده‌ای که باید به آن وفا کنی.

ژان: کدام؟

ماریا: همان که وقتی وعده دادی با من زندگی کنی، دادی.

ژان: فکر می کنم خوب می‌توانم هر دوی این قول‌ها را با هم سازش بدهم. آنچه که من از تو می خواهم خیلی کوچک است. هوس نیست. یک عصر و یک شب که در طی آن من سعی می خواهم بکنم خودم را بشناسم، و کسانی را که دوست می‌دارم بهتر بشناسم و بتوانم آن‌ها را خوشبخت کنم.

ماریا: (که سرش را خم می کند) جدایی برای کسانی که یکدیگر را آن طور که باید دوست می‌دارند، همیشه دلیل وجود چیزهایی است.

ژان: بی‌رحم، تو می‌دانی که من آن طور که باید تو را دوست دارم.

ماریا: نه، مردها هرگز نمی‌دانند که چطور باید دوست داشت. هیچ چیز آنها را راضی نمی کند. آنچه را که آنها می‌دانند، خواب و خیال دیدن است؛ وظایف جدیدی برای خود تصور کردن است؛ سرزمین‌های تازه و مسکن‌های جدیدی را جستجو کردن است. در صورتی که ما می‌دانیم باید در دوست داشتن عجله کرد؛ در یک بستر خوابید، دست به یکدیگر داد و از غیبت ترسید. آدم وقتی دوست می‌دارد هرگز خواب چیزی را نمی‌بیند.

ژان: با این حرف‌ها چه می خواهی بگویی؟ فقط مساله بازیافتن مادرم است. مساله کمک کردن به او و خوشبخت ساختن او است. اما درباره خواب و خیال‌ها یا وظایف من، باید آنها را همان طور که هستند درک کرد. من بیرون از آنها چیزی نخواهم بود و اگر آن‌ها را نداشته باشم تو مرا کمتر دوست خواهی داشت.

ماریا: (که ناگهان پشتش را به او می کند) می‌دانم که دلایل تو همیشه خوب است و تو می‌توانی بر من غلبه کنی. ولی من دیگر به حرف تو گوش نمی‌دهم. وقتی تو آن لحنی را به خود می گیری که من خوب

می‌شناسمش، درِ گوش‌هایم را می‌بندم. این صدای تنهایی است، لحن عشق نیست.

ژان: (پشت او قرار می گیرد) این حرف ها را ول کنیم، ماریا. می خواهم مرا اینجا تنها بگذاری تا بتوانم اینجا را روشن‌تر ببینم. این خواسته این قدر وحشتناک نیست و نیز به سر بردن زیر همان سقفی که مادر زیرش خوابیده است، مساله مهمی نیست. خدا بقیه‌اش را درست خواهد کرد. و نیز خدا می‌داند که من تو را در تمام این کارها فراموش نمی کنم. فقط مهم این است که آدم در فراموشی و یا در تبعید نمی‌تواند خوشبخت باشد. آدم نمی‌تواند همیشه بیگانه بماند. یک مرد راست است که به خوشبختی احتیاج دارد، اما همین طور هم به یافتن معنایی برای خودش هم نیازمند است و من گمان می کنم بازیافتن سرزمین خودم، و خوشبخت ساختن تمام آن کسانی که دوستشان دارم، در این کار مرا کمک خواهد کرد. دورتر از این را من نمی‌بینم.

ماریا: تو همه این کارها را می‌توانی بکنی و در عین حال زبان ساده‌ای هم داشته باشی، ولی روش کارت خوب نیست.

ژان: روش کارم هم خوب است؛ چون به وسیله آن حق خواهم داشت این خواب و خیال‌ها را داشته باشم یا نداشته باشم.

ماریا: امیدوارم که داشته باشی و حق هم داشته باشی. اما من رویای دیگری را، جز همان سرزمینی که در آن خوشبخت بودیم نمی‌بینم و نیز هیچ وظیفه‌ای جز تو برایم مطرح نیست.

ژان: (او را در آغوش می گیرد) بگذار کارم را بکنم. من سرانجام کلمات را خواهم یافت. کلماتی که همه کارها را رو به راه می کنند.

ماریا: (خود را کنار می کشد) آه! به خواب و خیال‌هایت ادامه بده. چه اهمیتی دارد اگر من عشق تو را نگه دارم! من مثل همیشه، من نمی‌توانم وقتی روبه‌روی تو ایستاده‌ام بدبخت باشم. صبر می کنم، انتظار می کشم، تا تو خودت را ازدست عقده‌هایت خلاص کنی. آن وقت نوبت من می‌رسد. آنچه امروز مرا بدبخت می‌سازد این است که از عشق تو کاملا مطمئنم و نیز مطمئن هستم که به سوی من برخواهی گشت، به خاطر این است که عشق مردها چیزی بیش از یک پارگی و نفاق نیست. مردها می‌توانند خودداری کنند و آنان را که ترجیح می‌دهند ترک نکنند.

ژان: (صورت او را می گیرد و می خندد) راست است، ماریا. اما آخر چه؟ مرا نگاه کن. من این قدرها هم در معرض خطر قرار نگرفته‌ام. آنچه را که می خواهم، می کنم و دلم آرام است. تو در این یک شبه که پیش مادر و خواهرم می‌مانم به من اعتماد خواهی کرد. آخر مساله این‌قدر جای شک ندارد.

ماریا: (از او جدا می‌شود) خوب، خداحافظ! امیدوارم عشق من تو را نگهداری کند.

(به طرف در، که دم آن می‌ایستد، حرکت می کند.)

ماریا: (در حالی که دست‌های خالی‌اش را نشان می‌دهد) آخر ببین من چقدر محروم و بی چیز هستم. تو به عزم اکتشافات خود راه می‌افتی و مرا در انتظار می گذاری.

(کمی شک می کند. بعد می‌رود)

صحنه پنجم

(ژان می‌نشیند. مارتا وارد می‌شود)

ژان: روز به خیر. من برای اطاق آمده‌ام.

مارتا: می‌دانم. دارند حاضرش می کنند. من باید اسم و رسم شما را در دفترمان ضبط کنم.

(به جستجوی دفتر می‌رود و برمی گیرد.)

ژان: خدمتکار عجیبی دارید.

مارتا: این اولین بار است که ما را به خاطر او سرزنش می کنند او همیشه آنچه را که باید بکند، خیلی دقیق می کند.

ژان: آه! این سرزنش نبود. او به مردم معمولی شباهت ندارد. همین. گنگ است؟

مارتا: این طور نیست.

ژان: پس حرف می‌زند؟

مارتا: هر چه کمتر که ممکن باشد. فقط در موارد اساسی.

ژان: به هر جهت، از صورتش نمی‌نماید که آن چه را به او می گویند، بشنود.

مارتا: نمی‌شود گفت نمی‌شنود. فقط کمی بد می‌شنود. اما من باید اسم و فامیل شما را ازتان بپرسم.

ژان: هاشک، کارل.

مارتا: کارل، همین؟

ژان: همین.

مارتا: تاریخ و محل تولد؟

ژان: سی و هشت سال دارم.

مارتا: خوب، اما کجا متولد شده‌اید؟

ژان: (شک می کند) دربوهم Boheme

مارتا: شغل؟

ژان: بی‌شغل.

مارتا: آدم باید خیلی پولدار باشد، یا خیلی بی چیز، تا بتواند بی‌هیچ شغلی زندگی کند.

ژان: (می‌خندد) من خیلی بی‌چیز نیستم و به علل زیادی از این موضوع راضی هستم.

مارتا: (با یک لحن دیگر) لابد شما چک هستید؟

ژان: طبیعی است.

مارتا: محل سکونت معمولی؟

ژان: بوهم.

مارتا: از آن جا می‌آیید؟

ژان: نه، از جنوب می‌آیم. (مارتا مثل این است که نمی‌فهمد) از آن طرف دریا.

مارتا: می‌دانم (یک لحظه) شما خیلی به آن جا می‌روید؟

ژان: تقریباً خیلی.

مارتا: (اندکی می‌اندیشد و بعد به حال خود برمی‌گردد) منظورتان از این سفر چیست؟

ژان: نمی‌دانم. این مطلب به خیلی چیزها وابسته است.

ماریا: می‌خواهید اینجا بمانید؟

ژان: نمی‌دانم. این هم وابسته به چیزهایی است که در اینجا بیابم.

مارتا: این مطلب مهم نیست. کسی منتظر شما نیست؟

ژان: نه اصولاً، هیچ کس.

مارتا: لابد شناسنامه دارید؟

ژان: بله، می‌توانم به شما نشان بدهم.

مارتا: به زحمتش نمی‌ارزد. فقط کافی است یادداشت کنم که گذرنامه است یا شناسنامه.

ژان: (اصرار کننده) گذرنامه است. ایناهاش. می‌خواهید ببینیدش؟

(مارتا آن را در دست می‌گیرد، ولی پیداست که به چیز دیگری می‌اندیشد، ظاهراً سبک و سنگین

می کند و بعد به او برمی گرداند.)

مارتا: نه، نگهش دارید. راستی وقتی به آنجا برگردید، نزدیک دریا زندگی می کنید؟

ژان: بله.

(مارتا بر می خیزد، می‌رساند که می‌خواهد دفترش را جمع و جور کند. بعد منصرف می‌شود و آن را همان‌طور باز جلوی خودش می گذارد.)

مارتا: (به طور ناگهانی) آه، فراموش کردم! خانواده دارید؟

ژان: یعنی داشتم. ولی مدتی است که خانواده‌ام را ترک کرده‌ام.

مارتا: نه، می خواستم بگویم «آیا زناشویی کردید؟»

ژان: چرا این را از من می‌پرسید؟ در هیچ یک از مهمانخانه‌های دیگر، این سوال را از من نکرده‌اند.

مارتا: در پرسشنامه‌ای که ما به اداره بخش می‌دهیم این هم نوشته شده است.

ژان: عجیب است! بله، ازدواج کرده‌ام. وانگهی شما باید انگشتری مرا دیده باشید.

مارتا: ندیدمش. من اینجا نایستاده‌ام که به دست‌های شما نگاه کنم. من اینجا برای پر کردن ورقه شما هستم. می‌توانید نشانی زنتان را به من بدهید؟

ژان: نه، یعنی او در مملکت خودش مانده.

مارتا: آه! خلاص. (دفترش را می‌بندد) تا وقتی اطاقتان آماده بشود، میل دارید چیزی، آشامیدنی برایتان بیاورم؟

ژان: نه، همین جا منتظر خواهم ماند. امیدوارم مزاحمتان نباشم.

مارتا: چرا مزاحم من باشید؟ این تالار برای پذیرفتن مشتری‌ها ساخته شده است.

ژان: البته، اما یک مشتری کاملاً تنها، گاهی از یک ازدحام بسیار بزرگ هم مزاحم‌تر است.

مارتا: (اطاق را مرتب می کند.) چرا؟ امیدوارم که خیال نداشته باشید برای من قصه نقل کنید... شما باید فهمیده باشید که من به کسانی که در جستجوی شوخی و مسخرگی به اینجا می‌آیند چیزی نمی‌توانم بدهم. مدت‌هاست که همه این مطلب را در این نواحی فهمیده‌اند. و شما به همین زودی

درک خواهید کرد که مسافرخانه آرامی را انتخاب کرده‌اید. تقریباً هیچ کس به اینجا نمی‌آید.

ژان: اگر اینطور باشد پس امور شما را نمی‌تواند اداره کند.

مارتا: ما در این محل درآمدهای زیادی را از دست داده‌ایم، اما آرامش خودمان را بازیافته‌ایم و آرامش هرگز به این قیمت‌ها به دست نمی‌آید. وانگهی، یک مشتری خوب، بیشتر از کار پرصدای دائمی می‌ارزد. و آنچه که ما در جستجویش هستیم، درست همین مشتری خوب است.

ژان: اما... (شک می کند) گاهی زندگی نباید برای شما خوشایند و شاد باشد. نیست؟ خیلی خودتان را تنها احساس نمی کنید؟

مارتا: (ناگهان رو به او می کند) در این باره به شما جواب نمی‌دهم. چون شما وقتی این سؤال را می کنید، پا از گلیم خودتان بیرون گذاشته‌اید و به نظرم لازم است یک مطلب را به شما اخطار می کنم و آن اینکه، وقتی وارد اینجا شدید فقط حقوق یک مشتری را دارید و در مقابل این حقوق همه چیز در اختیار شما خواهد بود. خوب ازتان پذیرایی خواهند کرد و گمان نمی کنم روزی از پذیرایی ما شکایتی پیدا کنید. اما نمی‌دانم ما چرا باید طوری رفتار کنیم که شما از آن آشکارا به خودتان تهنیت بگویید و این مطلب از سوال‌های شما که تعجب‌آور است، پیداست. وظیفه شما این نیست که غصه تنهایی ما را بخورید. همچنین از این که مزاحم ما خواهید بود یا نه و یا که نباید مضطرب باشید و نیز برای ما فرق نمی کند که بی چیز باشید یا نباشید. شما درست جای یک مشتری را بگیرید و همین خودش حقوقی را برای شما ایجاب می کند، ولی قدم از آن بیرون نگذارید.

ژان: معذرت می خواهم. خواستم علاقه‌ام را به شما نشان بدهم. مقصودم این نبود که شما را عصبانی کنم. فقط خیلی ساده این طور به نظرم رسید که ما این قدرها هم از یکدیگر بیگانه نیستیم.

مارتا: گویا باید باز برایتان تکرار کنم که مساله عصبانی کردن یا نکردن من نمی‌تواند در کار باشد. به نظرم شما اصرار دارید با لحنی صحبت کنید که نباید لحن خودتان باشد و من می کوشم تا همین لحن را به شما نشان بدهم، و به شما اطمینان کامل می‌دهم بدون اینکه عصبانی بشوم این کار را انجام بدهم، چون حفظ کردن فاصله، برای هر دوی ما باعث پیشرفت در کارها خواهد بود. اگر شما به نگه‌داشتن این لحنی که مال یک مشتری نیست ادامه بدهید، خیلی ساده است، ما از پذیرفتن شما

صرفنظر خواهیم کرد. اما اگر آن طور که من فکر می کنم، بخواهید درک کنید که وقتی دو نفر زن، اطاقی به شما اجاره می‌دهند و دیگر مجبور نیستند شما را گذشته از این در زندگی خودشان هم وارد کنند. به این طریق همه کارها رو به راه خواهد شد.

ژان: واضح است، من از این که گذاشته‌ام شما گمان کنید درباره این مساله دچار اشتباهی شده‌ام، مقصرم.

مارتا: این مطلب هیچ عیبی ندارد. شما اولین کسی نیستید که سعی کرده‌اید این لحن را به خود بگیرید. اما من برای اینکه امکان ایجاد اشتباه و خلط مبحث از بین برود، همیشه خیلی واضح و روشن حرف زده‌ام.

ژان: راستی هم شما خیلی واضح حرف می‌زنید و من فکر می کنم الان دیگر چیزی ندارم بگویم.

مارتا: اشتباه می کنید، هیچ چیز مانع شما نیست که زبان یک مشتری را داشته باشید.

ژان: زبان مشتری کدام است؟

مارتا: اغلب مشتری‌ها برای ما از همه چیز حرف می‌زنند. از سفرهاشان یا از سیاست و به هر صورت غیر از خود ما. این چیزی است که ما خواستار آنیم. اتفاق هم افتاده است که برخی از مسافران از زندگی شخصی خودشان و نیز از اینکه کی هستند، برای ما صحبت کرده‌اند. این رسم معمول است؛ زیرا از همه چیز گذشته، گوش دادن به حرف مردم نیز خودش وظیفه‌ای است، مثل سایر وظایفی که ما به خاطر آنها از مردم پول می گیریم. اما مسلما، گرفتن اجاره خانه، دیگر برای مهمانخانه‌دار این اجبار را ایجاب نمی کند که به پرسش‌ها هم جواب بدهد. و اگر مادر من گاهی از روی بی‌علاقگی این کار را می کند، من اصولاً از آن سر باز می‌زنم. اگر شما این مطلب را خوب درک کرده باشید، نه تنها میان ما موافقت حاصل شده است، بلکه ملاحظه خواهید کرد که تازه خیلی چیزها دارید که برای ما بگویید و درک خواهید کرد که گاهی مردم از خودشان که حرف می‌زنند آدم خوشش می‌آید فقط شنونده باشد.

ژان: بدبختانه من نمی‌توانم خیلی خوب از خودم حرف بزنم. گذشته از اینکه این کار مفید هم نیست. اگر من مدت کوتاهی در اینجا توقف کنم، شما نخواهید توانست مرا بشناسید. و اگر هم مدت درازی

بمانم، کاملاً فرصت خواهید داشت بدون اینکه من حرفی بزنم، بفهمید کی هستم.
مارتا: امیدوارم از آنچه گفتم کینه بیهوده‌ای در دل نگرفته باشید. من همیشه از این که قضایا را آن طور که هستند نشان می‌دهم استفاده برده‌ام و نمی‌توانستم بگذارم شما به حرف زدن خودتان به لحنی که دست آخر روابط ما را خراب کند، ادامه بدهید. آنچه من گفته‌ام عاقلانه بوده است، چون پیش از امروز هیچ گونه وجه اشتراکی میان ما نبوده است. دلایل بزرگی لازم است تا ما به یک چشم به هم زدن میان خودمان صمیمیتی بیابیم و شما مرا خواهید بخشید. اگر هیچ چیز دیگری را که شباهتی به یکی از این دلایل داشته باشد، در این میان نمی‌یابم.
ژان: من هم الان شما را بخشیدم. راستش را بخواهید گمان می کنم صمیمیت اناً ایجاد نمی‌شود. باید به خاطر آن فداکاری کرد و اگر حالا، به نظر شما همه چیز میان ما روشن شده است، من باید خوشحال باشم. (مادر وارد می‌شود.)

صحنه ششم

مادر: روز به خیر آقا. اطاقتان حاضراست.

ژان: خیلی تشکر می کنم، خانم.

(مادر می‌نشسند)

مادر: (به مارتا) پرسشنامه را پر کردی؟

مارتا: بله تمام شد.

مادر: می‌توانم ببینمش؟ مرا خواهید بخشید آقا! چون شهربانی دقیق و سختگیر است. آهان...! نگاه کنید، دخترم یادش رفته است بنویسد که شما برای هواخوری و معالجه اینجا آمده‌اید، یا برای کارهایتان، یا به عنوان یک مسافر جهانگرد.

ژان: فکر می کنم موضوع جهانگردی در میان است.

مادر: لابد برای دیدن صومعه؟ خیلی از صومعه ما تعریف می کنند.

ژان: راستش، برای من هم از آن چیزهایی گفته‌اند. گذشته از این، من می خواهم این سرزمینی را که زمانی می‌شناختم و از آن بهترین خاطرات را دارم، از نو ببینم.

مادر: مگر شما اینجا زندگی کرده‌اید؟

ژان: نه، اما مدت‌ها پیش فرصت این را یافتم که از اینجا عبور کنم. فراموشش نکرده‌ام.

مادر: وانگهی شهر ما، شهر کوچک قشنگی است.

ژان: درست است؛ چون من خیلی از آن خوشم می‌آید. و از وقتی که در آن هستم خودم را کمی در خانه خودم حس کرده‌ام.

مادر: خیال دارید خیلی اینجا بمانید؟

ژان: نمی‌دانم. این مطلب به نظر شما خیلی عجیب می‌آید. اما راستی نمی‌دانم. برای ماندن در یک مکان، آدم باید دلایلش را هم داشته باشد؛ یعنی دوستانی را ومهر و محبت چند نفری را. وگرنه، محرکی برای ماندن دریک جا و نماندن در جای دیگر، وجود نخواهد داشت. و چون مشکل است که

انسان بداند خوب مورد پذیرایی واقع خواهد شد یا نه، طبیعی است اگر من هنوز ندانم چه می خواهم بکنم.

مارتا: ولی این مطلب چیز مهمی را نمی‌رساند.

ژان: بله، ولی من بهتر از این نمی‌توانم درباره خودم حرف بزنم.

مادر: خب، شما خیلی زود خسته شده‌اید.

ژان: نه، من قلب باوفایی دارم و خیلی زود برای خودم خاطراتی گیر می‌آورم، البته اگر فرصتش به من داده شود.

مارتا: (از روی بی‌صبری) قلب در این مورد کار مهمی نمی‌تواند بکند.

ژان: (بی اینکه نشان بدهد شنیده است، به مادر.) شما مثل اینکه کاملاً حوصله‌تان سر رفته است. لابد خیلی وقت است که در این مهمانخانه زندگی می کنید؟

مادر: سال‌های سال است. این‌قدر زیاد، که من دیگر آغاز آن را نمی‌دانم و فراموش کرده‌ام که در آن وقت چه بوده‌ام. این دختر من است. در همه این مدت دنبال من بوده است و بی‌شک به همین علت است که او را دختر خودم می‌دانم. اگر این مطلب نبود، او هم شاید تاکنون فراموشم شده بود.

مارتا: مادر، شما حق ندارید این حرف‌ها را بزنید.

مادر: راست است، مارتا.

ژان: (خیلی تند) آخر بگذارید. من خیلی خوب احساسات شما را درک می کنم، خانم. این احساساتی است که در پایان یک عمر زحمت و رنج به آدم دست می‌دهد. اما اگر شما هم مثل همه زن‌ها، از کسی کمکی ببینید، و اگر تکیه‌ای به بازوی مردی داشته باشید، شاید همه اینها تغییر کند.

مادر: آه! در موقعش این نوع کمک را هم داشته‌ام. ولی کار خیلی زیاد بود. شوهرم و من به زحمت می‌توانستیم به آن برسیم. حتی وقت آن را نداشتیم که به یکدیگر بیندیشیم. و من حتی پیش از اینکه او بمیرد فکر می کنم فراموشش کرده بودم.

ژان: بله، این را می‌فهمم اما... (پس از لحظه‌ای شک) پسری که بازوی خود را برای کمک آماده کرده

باشد چطور؟ شاید او را فراموش نکرده باشید؟

مارتا: مادر، می‌دانید که خیلی کار داریم؟

مادر: پسر! آه، من زن خیلی پیری هستم! پیرزن‌ها حتی دوست داشتن پسرهاشان را هم فراموش می‌کنند. قلب فرسوده می‌شود آقا!

ژان: درست است. اما من می‌دانم که او هرگز فراموش نمی‌کند.

مارتا: (میان آن دو قرار می‌گیرد و با تصمیم) پسری هم که به اینجا وارد شود، درست همان چیزی را به دست خواهد آورد که یک مشتری نامعلوم مطمئناً خواهد یافت؛ یعنی یک بی‌علاقگیِ آمیخته به لطف را. تمام مردهایی را که ما تا به حال پذیرفته‌ایم، با این بی‌علاقگی جور درآمده‌اند. همه‌شان قیمت کرایه را پرداخته‌اند و کلید اطاقشان را گرفته‌اند و از دیگر از قلبشان صحبت نکرده‌اند (یک لحظه) و این رفتار، کار ما را هم ساده می‌کند.

مادر: ول کن.

ژان: (فکر کنان) و با این رفتار شما، مدت زیادی اینجا مانده‌اند؟

مارتا: چند تایشان خیلی زیاد. ما آن چه را که باید انجام داده باشیم تا آنها بمانند، کرده‌ایم، دیگرانی که کمتر پولدار بوده‌اند، فردایش راه افتادند. ما برای آنها کاری نکرده‌ایم.

ژان: من خیلی پول دارم و دلم می‌خواهد کمی در این مهمانخانه بمانم. البته اگر مرا در آن بپذیرید. فراموش کردم بگویم که می‌توانم پول اجاره‌ام را پیشکی بدهم.

مادر: آه! ما که همچین چیزی نخواسته‌ایم.

مارتا: اگر شما پولدار هستید. خیلی خب! ولی دیگر از قلبتان حرف نزنید. ما هیچ کاری برای قلبتان نمی‌توانیم بکنیم. لحن شما این‌قدر مرا خسته کرد که می‌خواستم خواهش کنم تشریفتان را ببرید. حالا کلیدتان را بگیرید و از اطاقتان مطمئن باشید. ولی بدانید در منزلی سکونت کرده‌اید که درمانی و علاجی برای شما در آن نیست. سال‌های تیره بسیاری بر این نقطه کوچک قلب اروپا، گذشته است. این سال‌ها، اندک اندک این خانه را به سردی نشانده و مزه علاقه و دلبستگی را از ما گرفته است. باز هم به شما می‌گویم که در اینجا هیچ چیز شبیه به صمیمیت نخواهید یافت. شما هر آنچه را که ما

همیشه برای مسافرهای انگشت‌شمارمان ذخیره کرده‌ایم، خواهید داشت. و آنچه را که ما برای مسافرها ذخیره می‌کنیم هیچ کاری با علایق و احساسات قلبی ندارد. کلیدتان را بگیرید (آن را به طرف او دراز می‌کند) و این را نیز فراموش نکنید که ما شما را به خاطر منافع خودمان و با فراغ بال پذیرفته‌ایم و اگر شما را نگهداری می‌کنیم نیز به خاطر منافع آن و با فراغ بال است.

(ژان کلید را می‌گیرد. مارتا بیرون می‌رود و او بیرون رفتنش را می‌نگرد.)

مادر: زیاد به او توجه نکنید آقا. ولی راستی موضوعاتی هست که او هرگز تاب تحملشان را ندارد.

(بلند می‌شود، ژان می‌خواهد به او کمک کند.)

مادر: ول کنید پسرم! من که عاجز نیستم. به این دست‌ها نگاه کنید که هنوز قوی است. این دست‌ها می‌توانند پای یک مرد را نگه دارند.

(پس از یک لحظه، ژان به کلید می‌نگرد)

مادر: حرف‌های من شما را به فکر انداخت؟

ژان: نه، معذرت می‌خواهم. من به زحمت حرف‌های شما را شنیدم، اما چرا مرا «پسرم» خطاب کردید؟

مادر: آه، حواس من پرت است! این خطاب از روی آشنایی و الفت نبود، باور کنید. این هم یک طرز حرف زدن است.

ژان: همه اینها خیلی طبیعی است. حالا وقت این است که به اطاقم سرکشی کنم.

مادر: بفرمایید، آقا! خدمتکار پیر در راهرو منتظر شما است.

(ژان به مادر می‌نگرد و می‌خواهد حرف بزند.)

مادر: به چیز دیگری احتیاج دارید؟

ژان: (با شک) نه، خانم. اما... از پذیرایی شما متشکرم.

صحنه هفتم

(مادر تنها است. از نو می‌نشیند. دست‌هایش را روی میز می گذارد و آنها را تماشا می کند.)

مادر: فکر عجیبی بود که با او از دست‌هایم حرف زدم. اگر با وجود اینها، به دست‌هایم نگاه کرده بود شاید آنچه را که در گفته‌های مارتا نخواست درک کند، از آن‌ها درک می کرد.

اما چرا باید این مرد برای مردن این همه جرئت داشته باشد و من برای قتل دوباره، این قدر کم؟ خیلی دلم می‌خواست برود تا من بتوانم باز هم امشب را آسوده دراز بکشم و بخوابم. چقدر پیر! من خیلی پیرتر از آنم که بتوانم از نو دست‌هایم را دور قوزک پای او بفشارم و لنگر بدن او را در تمام راهی که به رودخانه منتهی می‌شود تحمل کنم. من برای این آخرین کوششی که او را در آب خواهد انداخت و مرا با بازوهایی آویخته، نفسی قطع شده و ماهیچه‌هایی کرخ، در حالی باقی خواهد گذاشت که قدرت پاک کردن قطرات آبی را هم که از زیر بدن به خواب رفته او به صورت من خواهد جهید، ندارم. من برای این آخرین کوشش خیلی پیرم خیلی پیر! خوب، بگذریم! قربانی کامل است. من باید خوابی را که برای شب‌های خودم آرزو می کنم به او بدهم، و این است...

(مارتا ناگهان وارد می‌شود.)

صحنه هشتم

مارتا: باز اختیار را به دست خیال‌های خودت داده‌ای؟ در حالی که این همه کار داریم.

مادر: به این مرد فکر می‌کنم. یا جور دیگر بگویم، به خودم می‌اندیشم.

مارتا: بهتر است به فردا فکر کنیم. نگاه کردن به این مرد چه فایده‌ای داشت اگر با همین یک نظر این قدر به او می‌باید فکر کنی؟ تو خودت گفتی کشتن کسی که آدم نمی‌شناسدش خیلی آسان‌تر است. همیشه کاری و مثبت باش.

مادر: این کلمه پدرت است، مارتا! من به خاطر دارمش. اما می‌خواهم مطمئن شوم که این آخرین باری است که ما مجبوریم آدم‌های مثبتی باشیم. عجیب است! پدرت این حرف را می‌زد تا ترس ژاندارم‌ها را از خود براند و تو فقط آن را فقط برای از بین بردن اندک مزه‌ای که از شرافت به سراغ من می‌آید به کار می‌بری.

مارتا: آنچه را که تو مزه شرافت می‌نامی، فقط میل و آرزوی خوابیدن است. خستگی خودت را تا فردا معلق بگذار و بعد، همیشه خواهی توانست هر کاری را که بخواهی بکنی.

مادر: می‌دانم تو حق داری. اما برای چه باید تصادف این قربانی را که زیاد هم جالب نیست برای ما بفرستد؟

مارتا: در این مورد تصادف هیچ کاره است. اما راستی این مسافر خیلی سر به هوا و گیج است و در راه و رسم بی‌گناهی هم خیلی مبالغه می‌کند. اگر محکومین به مرگ، دردها و رنج‌های دلشان را برای میرغضب‌ها بازگو می‌کردند، حال دنیا چه می‌شد؟ این اصل خوبی نیست. اما چه! این مطلب در عین حال مرا عصبانی می‌کند و من مجبور خواهم شد با کمی از خشمی که در مقابل حماقت مردها در خودم احساس می‌کنم، به کار او رسیدگی کنم.

مادر: این کار خوبی نیست ما در کارمان نه خشم را و نه رقت و ترحم را، دخالت نمی‌دهیم و خونسردی و بی‌علاقگی مخصوصی را که باید، خواهیم داشت. امروز، من خسته هستم و توعصبانی. آیا وقتی کارها بد جور شده باشد، باز هم باید خودسری و عناد به خرج داد و به خاطر اندکی پول از سر همه چیز گذشت؟

مارتا: نه، نه برای پول. برای فراموش کردن این سرزمین و به خاطر خانه‌ای در مقابل دریا. اگر از زندگی‌ات خسته هستی؛ من از مردن در این افق تنگ و بسته بیزارم و حس می کنم که نمی‌توانم بیش از یک ماه دیگر در اینجا زندگی کنم. ما هر دومان از این مسافرخانه خسته شده‌ایم. و تو که پیر هم هستی فقط می‌خواهی چشم‌هایت را ببندی و فراموش کنی، اما من هنوز در قلبم اندکی از خواهش‌های بیست ساله زندگی ام را حس می کنم. می‌خواهم طوری عمل کنم که این رنج‌ها و خستگی‌ها را برای همیشه ترک کنم؛ حتی اگر به خاطر این کار لازم باشد کمی بیشتر در زندگی و حیاتی که می‌خواهیم ترکش کنیم، پیش برویم و تو باید در اینجا به من کمک کنی؛ تو که مرا به این دنیا آورده‌ای. آن هم در سرزمینی ابرآلود و نه در سرزمینی پر آفتاب.

مادر: نمی‌دانم، مارتا آیا به یک معنی بهتر نیست همان طور که برادرت مرا فراموش کرده تو هم فراموشم کنی، به جای اینکه با لحن متهم کننده‌ای با من حرف بزنی؟

مارتا: خوب می‌دانی که نمی‌خواهم غصه‌دارت کنم. (پس از یک لحظه - رام نشده) من اگر تو پهلویم نباشی چه خواهم کرد؟ دور از تو چه به سرم خواهد آمد؟ من دست کم، تو را فراموش نکرده‌ام. اگر بار گران این زندگی گاهی احترامی را که نسبت به تو داشته‌ام از یادم می‌برد، مرا ببخش.

مادر: تو دختر خوبی هستی و من نیز فکر می کنم که حرف یک پیرزن را گاهی سخت می‌شود فهمید. اما می‌خواهم از این لحظه استفاده کنم و به تو بگویم که ــ هم‌اکنون کوشش می کنم که به تو بگویم که ــ نه امشب.

مارتا: چیه؟! تا فردا صبر کنیم؟ خودت خوب می‌دانی که تاکنون هرگز این طور رفتار نکرده‌ای. می‌دانی که نباید به او وقت این را داد که مردم را ببیند. و می‌دانی که تا او را زیر دست خودمان داریم باید اقدام کنیم.

مادر: نمی‌دانم. اما نه امشب. این یک شب را برای او بگذاریم. این مهلت را به او بدهیم. شاید به خاطر او نجات بیابیم.

مارتا: ما جز اینکه برای نجات خودمان بکوشیم، کاری نداریم بکنیم. این لحن مسخره‌ای است. به آن چه که تو می‌توانی امیدوار باشی این است که امشب، حق این را به دست بیاوری که بعدش بخوابی.

مادر: من همین حفظ کردن امید خواب را نجات یافتن می‌نامم.

مارتا: خب، من قسم می‌خورم که این سلامتی و استراحت پیش روی ما است. مادر، ما باید از این بی‌تصمیمی، بیرون بیاییم و این کار یا امشب خواهد شد و یا اصلاً نخواهد شد.

پرده دوم

صحنه اول

(اطاق ژان. تاریکی شب کم کم دارد اطاق را فرا می گیرد. ژان از پنجره به بیرون می‌نگرد.)

ژان: ماریا حق داشت. تحمل این ساعت خیلی دشوار است. (پس از یک لحظه) الان در آن اطاق مهمانخانه‌اش با قلبی فشرده و چشمانی خشک و در حالی که درست در گودی صندلی‌اش فرو رفته است چه فکری می کند؟ دم غروب های آن پایین وعده‌های خوشبختی هستند. اما اینجا برعکس... (اطاق را برانداز می کند) دست بردارم. این اضطراب بیهوده‌ای است. آدم باید بداند چه می خواهد در همین اطاق همه کارها رو به راه خواهد شد.

(به سختی در را می کوبند. مارتا وارد می‌شود.)

مارتا: امیدوارم که مزاحم شما نشده باشم، آقا. می خواستم حوله‌ها و آب روشوییِ‌تان را عوض کنم.

ژان: گمان می کنم این کار را کرده‌اند.

مارتا: نه، خدمتکار پیر گاهی حواسش پرت می‌شود.

ژان: مهم نیست. اما من خیلی به زحمت جرأت می کنم بگویم شما مزاحمتی برای من فراهم نمی کنید.

مارتا: برای چه؟

ژان: مطمئن نیستم که این هم جزء قراردادمان باشد.

مارتا: حالا ملتفت می‌شوید که حتی وقتی به گمانتان کاملاً آشتی و صلح برقرار است، باز هم نمی‌توانید مثل همه مردم جواب بدهید؟

ژان: (می خندد) لازم است که من کاملا به اینجا عادت کنم. به من کمی فرصت بدهید.

مارتا: (که کار می کند) جان مطلب همین جا است.

(ژان برمی گردد و از پنجره نگاه می کند. مارتا او را برانداز می کند. ژان همین طور پشتش به او است. مارتا همان طور که کار می کند حرف می‌زند)

مارتا: متاسفم که این اطاق آن‌قدرها راحت نیست که شما بتوانید آن را بپسندید آقا!

ژان: مخصوصاً تمیز است و این هم ارزش خودش را دارد. وانگهی مثل اینکه به تازگی رنگش کرده‌اید، این طور نیست؟

مارتا: راست است. به نظر شما چطور است؟

ژان: ای، بد نیست.

مارتا: به هر جهت عده زیادی از مشتری‌ها از نبودن آب جاری اظهار تاسف می کنند و راستی هم نمی‌شود به آنها ایراد گرفت. مدت‌هاست خیال داریم یک چراغ برق هم بالای رختخواب بگذاریم، چون به نظرم برای کسانی که عادت دارند در موقع خواب چیزی بخوانند دشوار باشد که از بستر بلند شوند و کلید چراغ اطاق را بزنند.

ژان: (برمی گردد) راستی من به این مطلب توجه نکرده بودم، ولی این مخمصه بزرگی نیست.

مارتا: شما خیلی با گذشت هستید و ما از این لحاظ از شما تشکر می کنیم. من به خودم تبریک می گویم که نقایص بی‌شمار مسافرخانه ما در نظر شما ناچیز می‌آید و نظر شما را کمتر از ما به خود مشغول می‌دارد. من نقایص دیگری را هم می‌دانم که می‌شود آدم ازشان چشم بپوشد.

ژان: با وجود قراردادمان، بگذارید بگویم که شما خیلی عجیب هستید. راستی، به نظر من وظیفه یک مهمانخانه‌دار نیست که عیب‌های مهمانخانه خود را بشمارد و راستش را بخواهید می‌شود گفت که شما می‌خواهید مرا قانع کنید تا از اینجا بروم.

مارتا: فکر من اصلا این نیست (تصمیمی می گیرد) اما راست است که من و مادرم درباره پذیرفتن شما خیلی تردید داشتیم.

ژان: من دست کم این را توانسته‌ام بفهمم که برای نگه داشتن من زیاد کوششی به خرج نداده‌اید، ولی من علتش را درک نمی کنم. نباید شک داشته باشید که من قادر به پرداخت پول اجاره‌ام هستم و گمان می کنم صورت ظاهرِ آدمی را هم ندارم که نزدیک شدن به او، زیان‌هایی را دربر دارد.

مارتا: نه مساله این نیست. اگر راستش را بخواهید بدانید، شما نه تنها هرگز بدی و زیانی ندارید، بلکه از ظواهر شما بی گناهی می‌بارد. دلیل ما چیز دیگری است. ما باید این مهمانخانه را ترک کنیم و از مدتی پیش هر روز داریم نقشه می کشیم که درِ عمارت را ببندیم تا به تهیه کار خودمان بپردازیم. و این کار هم

برای ما آسان است، چون مشتری خیلی به ندرت به اینجا می‌آید. و دست آخر با آمدن شما بود که خوب فهمیدیم تا چه اندازه فکر سر گرفتن شغل قدیمی‌مان را از سر بیرون کرده‌ایم.

ژان: پس قطعاً می‌خواهید من بروم؟

مارتا: به شما گفتم که در پذیرفتن شما تردید داشتیم و بیشتر من شک می‌کردم. راستش حالا دیگر همه چیز مربوط به من است و من هنوز نمی‌دانم چه تصمیمی باید بگیرم.

ژان: فراموش نکنید که من نمی‌خواهم سربار شما باشم. من زندگی خودم را طبق میل شما تغییر خواهم داد. با وجود این، باید بگویم که حتی این امر هم به من اجازه خواهد داد که یک یا دو روزی اینجا بمانم. کارهایی دارم که باید پیش از دنبال کردن سفرم رو به راهشان کنم و امیدوارم در اینجا آسایش و استراحتی را که برایم لازم است بیابم.

مارتا: خوب می‌دانم چه می‌خواهید. باور کنید. و حالا که میل شما این طور است من باز هم درباره آن فکر خواهم کرد.

(پس از یک لحظه مارتا بی‌اراده قدمی به طرف در برمی‌دارد.)

مارتا: لابد به همان سرزمینی که از آن آمده‌اید، برمی‌گردید؟

ژان: بله، اگر لازم باشد.

مارتا: مملکت خوبی باید باشد، نیست؟

ژان: (از پنجره نگاه می‌کند) بله، مملکت خوبی هست؟

مارتا: می‌گویند در آن جا پلاژهای خلوتی هست؟

ژان: راست است. هیچ چیز در آنجا خبری از انسان ندارد. صبح‌های زود، روی شن‌های کناره فقط جای پای مرغ‌های دریایی را می‌توان یافت. این تنها علامت زندگی در آنجا است. در صورتی که عصرها...

(باز می‌ایستند.)

مارتا: (به آرامی) در صورتی که عصرها چه آقا؟

ژان: در پلاژها جنجالی برپاست. بله، مملکت خوبی است.

مارتا: (با لحنی تازه) من خیلی درباره آنجاها فکر کرده‌ام. مسافرها از آنجا برایم خیلی حرف‌ها زده‌اند و آنچه را هم که توانسته‌ام خودم خوانده‌ام. و بیشتر اوقات، مثل امروز؛ در میان بهارِ تلخِ این سرزمین، به دریا و به گل‌های آن پایین اندیشیده‌ام. (یک لحظه سکوت، با سنگینی) و آنچه که از خیالم می‌گذرد، مرا از دیدن همه آنچه که احاطه‌ام کرده است کور می‌سازد، بیزار می‌کند.

(ژان او را با دقت نگاه می‌کند و به آرامی جلوی او می‌نشیند.)

ژان: می‌فهمم. بهار آنجا گلوی شما را می‌گیرد. گل‌ها هزار تا هزار تا بر سر دیوارهای سفید می‌شکفند. اگر یک ساعت روی تپه‌هایی که شهر مرا احاطه کرده است، گردش کنید، عطر و شیره گل‌های زرد، لباستان را آغشته خواهد ساخت.

(مارتا نیز می‌نشیند.)

مارتا: خیلی عالی است! آنچه که ما در اینجا بهار می‌نامیم، یک گل و دو تا شکوفه است که در باغ و صومعه می‌روید. (و با تحقیر) همین کافی است که مردها از مملکت من فرار کنند. مردهای اینجا روحشان درست شبیه به همین گل‌ها خسیس است. بادی که اندکی تند باشد آنها را پژمرده می‌کند. بهارشان نیز درخور خودشان است.

ژان: شما کاملاً درست قضاوت نمی‌کنید. چون پاییز اینجا را هم دارید.

مارتا: مگر پاییز چیست؟

ژان: بهار دومی، که در آن تمام برگ‌ها مثل گل‌ها هستند (به مارتا با سماجت نگاه می‌کند) شاید روح‌هایی هم که می‌خواهند گل کرده و شکفته باشند همین طورند؛ فقط اگر شما با صبر و شکیبایی خودتان به آنها کمک کنید.

مارتا: من دیگر برای این اروپایی که پاییز آن، قیافه بهار را دارد و بهارش بوی بدبختی را، شکیبایی و صبری در چنته ندارم. اما در خیال خودم، با کمال لذت، آن سرزمینی را مجسم می‌کنم که تابستانش همه چیز را نابود می‌کند و باران‌های زمستانی‌اش شهرها را غرقه می‌سازد و عاقبت، اشیاء در آنجا همان طورند که هستند.

(یک لحظه سکوت. ژان با کنجکاوی بیش از پیش به او می‌نگرد. مارتا متوجه این کنجکاوی می‌شود و ناگهان برمی‌خیزد.)

مارتا: چرا این طور مرا نگاه می کنید؟

ژان: معذرت می خواهم. اما چون روی هم رفته قراردادمان را الان کنار گذاشته‌ایم، من می‌توانم بگویم که به نظرم، برای نخستین بار، شما با یک لحن انسانی با من حرف زدید.

مارتا: (با شدت) بی‌شک اشتباه می کنید. اگر این طور باشد شما حق نخواهید داشت از این مطلب خوشحال باشید. اگر هم لحنی که من الان به خود گرفته بودم، آن چیزی است که از انسانیت دارم، بهترین چیزهایی نیست که دارم. آنچه که من از انسانیت دارم، میل و خواهشی است که دارم و برای به دست آوردن آنچه که تمایل دارم فکر می کنم همه چیز را در سر راهم خرد خواهم کرد.

ژان: (می خندد) این از آن خشم و غضب‌هایی است که من می‌توانم درکشان کنم و برایم جای ترسی باقی نمی‌ماند؛ چون مانعی بر سر راه شما نیستم و هیچ چیز مرا وادار نمی کند که در مقابل امیال و آرزوهای شما قرار بگیرم.

مارتا: شکی نیست. شما حق ندارید در مقابل امیال من قرار بگیرید، اما حتی حق این را هم ندارید که به آنها چیزی وام بدهید؛ چون در برخی موارد، این مطلب می‌تواند در همه چیز تسریع کند.

ژان: چه کسی به شما گفته است که من حق ندارم چیزی به آرزوهای شما وام بدهم؟

مارتا: عقل سلیم. و این دلیل که، من شما را بیرون از نقشه‌ها و طرح‌های خودم می گذارم.

ژان: اگر درست فهمیده باشم، دوباره به سر قراردادمان برگشته‌ایم.

مارتا: بله، و از اینکه از آن پا فراتر گذاشتیم، خطاکار بوده‌ایم. خود شما هم خوب متوجه هستید. من فقط از شما تشکر می کنم که برایم از سرزمین‌هایی که می‌شناختید صحبت کردید و من از اینکه شاید وقت شما را ضایع کرده باشم معذرت می‌خواهم (اکنون نزدیک در اطاق است) با وجود این باید بگویم که از لحاظ من این وقت کاملا ضایع نشده بود. این حرف‌ها، آرزوهایی را در من برانگیخت که شاید تاکنون خفته بود. گویا شما خیال داشتید اینجا بمانید، بدون اینکه بدانید آیا موفق خواهید شد به منظورتان برسید یا نه. اما راستش من وقتی به اینجا آمدم، کمابیش مصمم بودم که از شما بخواهم راه

بیفتید. حالا ملتفت هستید که چون خصوصیات انسانی مرا برانگیختید من اکنون آرزو می کنم بمانید. علاقه و ذوق من نیز به دریا و سرزمین‌های آفتاب گیر، با رسیدن به آنها پایان خواهد یافت.

(ژان لحظه‌ای با سکوت به او می‌نگرد.)

ژان: (به آهستگی) لحن شما خیلی عجیب است. اما اگر من بتوانم و اگر مادر شما هم در ماندن من اشکالی نبیند، خواهم ماند.

مارتا: آرزوهایی که مادر من دارد از آرزوهای من کمتر تند و قوی است و این طبیعی هم هست. او برای آرزوی حضور شما نیز دلیلی دیگری غیر از دلایل من دارد. او دیگر به دریا و پلاژهای وحشی نمی‌اندیشد تا بپذیرد که شما باید اینجا بمانید. این دلایلی است که فقط برای من ارزش دارد، اما در عین حال، مادرم دلایل محرک و نیرومندی ندارد که با من مخالفت کند و همین مطلب کافی است که مساله را حل کند.

ژان: اگر خوب فهمیده باشم، یکی از شما مرا به خاطر منافعی که ماندنم دارد می‌پذیرد و دیگری از روی بی‌علاقگی؟

مارتا: یک مسافر بیش از این چه می‌تواند بخواهد؟ ولی به هر جهت، در آنچه شما گفتید، حقیقتی نهفته است.

(در را باز می کند.)

ژان: پس من باید خوشحال باشم، ولی شاید شما هم بپذیرید که در اینجا همه چیز، لحن صحبت و خود اشخاص، به نظر من عجیب هستند. این خانه راستی شگفت‌آور است.

مارتا: شاید هم این مطلب به آن علت باشد که شما به طرز عجیبی در آن رفتار می کنید.

(خارج می‌شود.)

صحنه دوم

ژان: (که به طرف در نگاه می کند) راستی هم شاید... (به طرف بستر می‌رود و روی آن می‌نشیند) اما رفتار این دختر فقط این میل را به من القا می کند که راه بیفتم و ماریا را بیابم تا باز هم خوشبخت باشیم. همه این کارها احمقانه است. آخر من در اینجا چه می کنم؟ اما نه، من وظیفه مادر و خواهرم را به دوش دارم. مدت‌ها است که آنها را فراموش کرده بودم. (بلند می‌شود) بله در همین اطاق است که همه کارها رو به راه خواهد شد.

اما راستی چقدر سرد است! هیچ چیز اطاق را نشناختم، همه چیز نو شده است. حالا به همه اطاق‌های مهمانخانه‌های شهرهای بیگانه شباهت دارد که مردها تنها شب به آنجا می‌رسند. این را هم فهمیده‌ام. به نظرم هنوز یک جواب باقی مانده است که باید پیدا کنم. شاید هم آن را در همین جا بیابم. (به خارج می‌نگرد) آسمان گرفته است. در تمام اطاق‌های مهمانخانه‌ها، تحمل ساعات دم غروب همین طور برای یک مرد تنها دشوار است. و اکنون، غم دیرین من، مثل جراحتی که ناسور شده باشد و کوچک‌ترین حرکتی آزارش بدهد، در چاله بدنم جا گرفته است و از این تنهایی جاودان ترس دارد. ترسی که برای آن جوابی نمی‌توان یافت. آخر در یک اطاق مهمانخانه چه کسی جواب آدم را خواهد داد؟

(به طرف زنگ پیش می‌رود. شک می کند، بعد زنگ می‌زند. چیزی شنیده نمی‌شود. یک لحظه سکوت. بعد صدای پا، بعد در را می کوبند. در باز می‌شود. در آستانه در خدمتکار پیر ایستاده است. بی‌حرکت و ساکت می‌ایستد.)

ژان: چیزی نیست. معذرت می‌خواهم. فقط می‌خواستم ببینم اگر زنگ را بزنم کسی به صدای زنگ جواب خواهد داد یا نه؟

(پیرمرد او را نگاه می کند، بعد در را می‌بندد. بعد صدای پایی که دور می‌شود.)

صحنه سوم

ژان: زنگ کار می‌کند، ولی این مرد حرف نمی‌زند. این را که نمی‌شود جواب دانست. (به آسمان می‌نگرد) تاریکی دارد انباشته می‌شود. به زودی تاریکی روی تمام زمین خواهد گسیخت. چه باید کرد؟

(در را دوباره می‌کوبند. خواهر با یک بشقاب وارد می‌شود.)

صحنه چهارم

ژان: چه خبر است؟

مارتا: چاییِ ای که خواسته بودید.

ژان: من چیزی نخواسته بودم.

مارتا: آه؟ پس پیرمرد بد شنیده است. بیشتر اوقات نصفه کاره می‌فهد، ولی چون چایی تهیه شده فکر می کنم میل خواهید کرد (بشقاب را روی میز می گذارد. ژان حرکت می کند) به حساب شما چیزی نخواهد افزود.

ژان: آه! برای این نیست. حالا که این طور است راضی هستم که برایم چای آورده‌اید.

مارتا: مطمئن باشید که چیز دیگری در کار نیست. آنچه ما می کنیم به خاطر منافع خودمان است.

ژان: شما نمی‌خواهید هیچ خیال باطلی برای من باقی بگذارید. ولی من در تمام این کارها، اثری از منافع شما نمی‌بینم.

مارتا: چرا، با این همه، هست.

(بیرون می‌رود.)

صحنه پنجم

(ژان فنجان را برمی‌دارد، نگاهش می کند و دوباره می گذاردش.)

این دنباله همان پذیرایی گرم و نرم است. یک لیوان نوشیدنی، ولی در برابر پولم؛ یک فنجان چای، آن هم برای نگه داشتن مسافر، ولی باز هم من نمی‌توانم کلماتی را که جستجو می کنم بیابم. در برابر این دختر، با این لحن صریحش، من بیهوده در جستجوی لحنی هستم که همه چیزها را با هم سازش بدهد. و بعد هم همه چیز برای او آسان است. یافتن کلماتی که جدایی می‌افکند خیلی آسان‌تر از یافتن کلماتی است که پیوند می‌دهد و جمع و جور می‌کند! (فنجان را بلند می کند و یک لحظه در سکوت آن را نگه می‌دارد. بعد با سنگینی) خدای من! کمک کن تا من کلماتی را بیابم و یا کاری کن که من این اقدام بیهوده را رها کنم تا بتوانم عشق ماریا را دوباره بیابم. پس نیروی آن را به من عطا کن تا آنچه را ترجیح می‌دهم انتخاب کنم و خودم را در آن استوار سازم. (فنجان را بلند می کند) این است پذیرایی گرم و نرم. دست کم شرافت به خرج خواهم داد و تا راه بیفتم کارم را به انجام خواهم رساند.

(می‌آشامد. به سختی در را می کوبند.)

ژان: کیه؟

(در باز می‌شود و مادر تو می‌آید.)

صحنه ششم

مادر: معذرت می‌خواهم آقا، دخترم گفت که به شما چای داده است.

ژان: می‌بینید.

مادر: آشامیده‌ایدش؟

ژان: بله، چطور مگر؟

مادر: معذرت می‌خواهم، آمده بودم ظرفش را ببرم.

ژان: (می‌خندد) متاسفم که این یک فنجان چایی، این همه جار و جنجال به راه انداخت.

مادر: این گفته شما کاملاً درست نیست. راستش، چایی برای شما نبود، برای شما مقدر نشده بود.

ژان: آه! پس این طور! دختر شما بدون اینکه دستور داده باشم آن را برای من آورد.

مادر: (با یک نوع خستگی) بله، همین طور است. بهتر هم همین بود. ولی به طور کلی، چه شما آن را آشامیده باشید چه نه، چندان مطلب مهمی نیست.

ژان: (شگفت‌زده) باور کنید خیلی متاسفم! اما دختر شما اصرار داشت. خواست با همه اینها آن را برای من بگذارد و من خیال نمی‌کردم...

مادر: من هم تأسف می‌خورم! اما روی هم رفته مایل نیستم شما معذرت‌خواهی کنید. فقط اشتباهی رخ داده است.

(ظرف را مرتب می‌کند و راه می‌افتد که برود.)

ژان: خانم!

مادر: بله.

ژان: باز هم معذرت می‌خواهم. ولی من هم اکنون تصمیمی گرفته‌ام. فکر می‌کنم بهتر است همین امشب پس از شام راه بیفتم. طبیعی است که قیمت اجاره اطاق را خواهم پرداخت.

(مادر با سکوت به او می‌نگرد.)

ژان: می‌فهمم که شما از این کار تعجب خواهید کرد، ولی خیال نکنید که همیشه شما مسئول برخی

مسائل هستید. من در برابر شما جز احساساتی علاقه‌آمیز، حتی با علاقه‌ای شدید، چیز دیگری ندارم. ولی برای اینکه صمیمی باشم، باید بگویم که در اینجا سر حال خودم نیستم و ترجیح می‌دهم که اقامتم را در اینجا بیش از این طولانی نکنم.

مادر: (به آهستگی) مهم نیست، آقا. اصولا شما آزاد هستید. اما وقتی اینجا شام خوردید شاید رأی‌تان را عوض کنید. آدم گاهی از یک احساس آنی خود پیروی می کند ولی بعد مسائل جور درمی‌آیند و آدم دست آخر به آنها عادت می کند.

ژان: گمان نمی کنم خانم. با وجود این، نمی‌خواهم تصور کنید که من از اینجا دل چرکین می‌روم. برعکس از شما خیلی متشکرم که مرا پذیرفتید و طوری هم پذیرفتید که من در خانه شما یک نوع حسن‌نیتی در خودم احساس می کنم.

مادر: این مساله کاملاً طبیعی بود آقا و شما باید خوب بدانید که من دلایل شخصی معینی نداشتم که نسبت به شما دشمنی بورزم.

ژان: (با هیجانی فرو خورده) راستی هم شاید! ولی اگر من این مطالب را به شما گفتم برای این است که می‌خواهم با روی خوش شما را ترک کنم. شاید هم بعدها دوباره برگردم. حتی از این مطلب مطمئن هستم. در آن لحظه کارها بی‌شک بهتر رو به راه خواهد شد و من حدس می‌زنم که آن وقت ما از بازیافتن یکدیگر راضی خواهیم بود. اما اکنون حس می کنم که اشتباه کرده‌ام و در اینجا کاری ندارم، بکنم. برای اینکه همه چیز را به شما گفته باشم و با ترس از اینکه مطلب در نظر شما تاریک جلوه کند، باید بگویم احساس مخصوصی به من دست داده است که این خانه، خانه من نیست.

(مادر همین طور او را می‌نگرد.)

مادر: حرف شما را می‌فهمم آقا، ولی معمولاً آدم قبل از همه چیز، اشیاء را حس می کند و من گمان می کنم که شما برای مشاهده کردن آنها وقت هم صرف کرده‌اید.

ژان: راست است. اما می‌بینید که من کمی گیجم! من برای رسیدگی به کارهایی که ممکن بود از دستم برود به اروپا آمده‌ام و برگشتن به سرزمینی که انسان مدت‌هاست ترکش کرده است، هرگز کار ساده‌ای نیست. شما باید این مطلب را درک کرده باشید.

مادر: درک می کنم، آقا. امیدوارم کارهای شما مرتب شود، اما گمان می کنم که از لحاظ خودمان، در این مورد هیچ کاری ازدست ما برنیاید.

ژان: این مطلب از ظاهر امر هم پیداست. اما راستش این است که آدم هیچ وقت نمی‌داند.

مادر: به هر جهت گمان می کنم ما هر چه را که از دستمان برمی‌آمده است مضایقه نکرده‌ایم.

ژان: آه، مسلم است! و من هرگز شما را سرزنش نمی کنم. شما تنها و نخستین کسانی هستید که من از ابتدای مراجعتم، ملاقات کرده‌ام، و طبیعی است که من به همراه شما مشکلاتی که در انتظارم بوده است را حس کرده‌ام، و مسلماً همه تقصیرها از من است و من هنوز نابلد و ویلان و سرگردانم.

مادر: داستان‌هایی هم هست که همیشه بد شروع می‌شود و هیچ کس نمی‌تواند چیزی از آن درک کند. از بعضی لحاظ، درست است که این مطلب مرا هم ناراحت می کند، اما به خودم می گویم با همه اینها دلیلی ندارد که اهمیت زیادی به آن بدهم.

ژان: حالا دیگر شما در غم و غصه‌های من خیلی شرکت کرده‌اید و خیلی سعی کرده‌اید که احساسات مرا درک کنید. نمی‌دانم آیا خواهم توانست برای شما بگویم که توجه شما نسبت به من تا چه حد مرا جلب کرده و باعث خوشحالی من شده است یا خیر. (حرکتی به طرف او می کند) می بینید...؟

مادر: همه رفتار ما کاملاً طبیعی بوده است. شغل ما این است که همه چیز را برای مشتری‌های خودمان دلپذیر کنیم.

ژان: (از جا در رفت) حق دارید. (یک لحظه) به طور کلی من باید از شما معذرت بخواهم و اگر هم بدتان نیاید خسارت شما را هم جبران می کنم.

(دستش را روی پیشانی‌اش می کشد. خیلی خسته به نظر می‌رسد. به سختی سخن می گوید).

ژان: شما می‌توانسته‌اید تهیه رفتن خود را ببینید و مخارج خود را در نظر بگیرید و خیلی طبیعی است که...

مادر: ما جز تهیه‌ای که در این گونه موارد دیده‌ایم کار دیگری نکرده‌ایم و قطعی است که خساراتی ندیدیم تا جبران آن را از شما بخواهیم. اگر من به بی‌تصمیمی شما تأسف خوردم، برای خاطر خودمان نبود، برای خاطر خودتان بود.

ژان: (به میز تکیه می کند) آه، مهم نیست! اصل این است که ما موافقت داشته باشیم و اینکه خاطره بسیار بدی از من در ذهن شما باقی نماند. اگر مرا بگویید، من هرگز خانه شما را از یاد نخواهم برد. راستی باور کنید و امیدوارم روزی که به اینجا برمی گردم، در بهترین ترتیب و طرز دلخواه باشم.

(مادر بدون اینکه چیزی بگوید به طرف در راه می‌افتد.)

ژان: خانم!

(مادر برمی گردد. ژان به سختی حرف می‌زند، اما خیلی آسان‌تر از وقتی که شروع به حرف زدن کرده است کلام خود را تمام می کند.)

ژان: می خواستم... (باز می‌ایستد).... معذرت می‌خواهم سفر مرا خسته کرده است. (روی تخت می‌نشیند.) می‌خواستم، دست کم از شما به خاطر چایی‌ای که به من دادید، و به خاطر پذیرایی‌ای که از من کردید تشکر کنم. این را هم به خاطر آنچه که شما خواهید داشت می گویم؛ که من مثل یک مهمان غیرمعین و بی‌علاقه این خانه را ترک نمی کنم.

مادر: خواهش می کنم، آقا. برای من دشوار است اظهار تشکرهایی را که در اثر یک اشتباه ایجاد شده است، بپذیرم. (بیرون می‌رود)

صحنه هفتم

(ژان او را می‌نگرد که دارد بیرون می‌رود، به او نگاه می کند. حرکتی می کند، اما در عین حال علائم خستگی در او ظاهر است. به نظر می‌رسد که از زور خستگی از پا درافتاده است و آرنجش را روی بالش می گذارد.)

ژان: باید همه چیز را ساده گرفت. بله، همه چیز را ساده گرفت. فردا با ماریا برخواهم گشت و خواهم گفت: «این من هستم.» و به این صورت کسی مانع من نخواهد شد که آنان را خوشبخت سازم. همه اینها واضح است. ماریا حق داشت.

(آه می کشد و نیمه کاره دراز می کشد.)

آه! این شبی را که همه چیز در آن این قدر دور است دوست ندارم. (حالا کاملاً خوابیده است. کلماتی را که می گوید نمی‌توان شنید و صدایش به زحمت قابل درک کردن است)

بله یا نه؟

(می جنبد. می خوابد. صحنه تقریبا تاریک است. سکوتی طولانی، بعد در باز می شود. آن دو زن با چراغی وارد می‌شوند.)

صحنه هشتم

مارتا: (پس از اینکه بدن را روشن می‌سازد با صدای خفه) ایناهاش!

مادر: (با همان صدا که اندک اندک بلندتر می‌شود) نه، مارتا! من دوست ندارم دستم را این طور توی حنا بگذارم. تو مرا به این کار واداشتی. تو شروع کردی و مرا مجبور کردی که تمامش کنیم. من دوست ندارم به این طریق از سر همه تردیدهای خودم بگذرم.

مارتا: این راهی است که با آن، همه چیز ساده می‌شود. اگر فقط یک دلیلی برای بی‌تصمیمی خودت توانسته بودی به من نشان بدهی، آن وقت وظیفه من بود که به آن توجه کنم و آن را بسنجم، ولی تردیدی که تو داشتی وظیفه من بود که کمکت کنم و مجبورت سازم.

مادر: می‌دانم که این مطلب آن قدرها اهمیت ندارد و چه او و چه یک نفر دیگر، امروز یا دیرتر از این، امشب یا فردا، آخر می‌بایست این کار تمام می‌شد. ولی او، خودشت ممانعتی نکرد. من این را دوست ندارم.

مارتا: بس است! بیشتر به فردا فکر کن و تندتر کار کنیم. آزادی ما در پایان همین شب است.

(کت مرد را کند و کاو می کند و کیف بغلی را از آن در می‌آورد و اسکناس های آن را می‌شمارد.)

مادر: چه خوابیده، مارتا!

مارتا: او هم مثل همه آنهای دیگر خوابیده است. خوب برویم دیگر!

مادر: کمی صبر کن! راستی همه مردهای خوابیده مثل این است که خلع سلاح شده باشند.

مارتا: از ظاهرشان این طور پیداست، ولی همیشه آخر کار بیدار می‌شوند...

مادر: (مثل اینکه فکر می کند) نه! مردها این قدر قابل توجه نیستند. اما تو، نمی‌دانی من چه می خواهم بگویم.

مارتا: نه، نمی‌دانم. اما این را می‌دانم که داریم وقتمان را تلف می کنیم.

مادر: (با یک نوع تمسخر از سر بیزاری.) هیچ عجله‌ای در کار نیست. برعکس حالا وقت آن است که آدم خودش را به دست وقایع بسپرد؛ چون کار اصلی انجام شده است حالا این همه خشونت چرا؟ اصلاً به

زحمتش می‌ارزد؟

مارتا: هیچ چیز به زحمتش نمی‌ارزد، البته اگر آدم فقط حرفش را بزن. بهتر است کار کنیم و استنطاق نکنیم.

مادر: (به آرامی) بنشینیم، مارتا.

مارتا: اینجا، نزدیک او؟

مادر: خوب بله. چرا نه؟ او تازه آن خوابی را شروع کرده است که خیلی دورش خواهد برد و نزدیک بیدار شدنش هم نیست که از ما بپرسد اینجا چه می کنیم. و اگر بقیه مردم را می گویی، از دم این در بسته نمی‌توانند تو بیایند. او و ما می‌توانیم از این لحظه و از این استراحت استفاده کنیم. (می‌نشیند.)

مارتا: شوخی می کنی! و حالا نوبت من است که این کارها را دوست نداشته باشم.

مادر: من حالِ شوخی کردن ندارم. فقط در جایی که به تو حرارت تب دست داده است، من آرامش و خونسردی نشان می‌دهم. وانگهی بنشین. (به طور عجیبی می خندند. مارتا می‌نشیند.) و به این مرد نگاه کن که در خوابش خیلی بی گناه‌تر از موقع حرف زدنش است. دست‌کم او کارش را با دنیا تمام کرده است. از این لحظه به بعد همه چیز برایش آسان خواهد شد. او فقط از یک خواب انباشته از تصورات و رویاها به خوابی گذر خواهد کرد که هیچ رویایی ندارد. و آنچه که برای همه مردم دل کندن موحشی به شمار می‌رود، برای او جز یک خواب دراز نخواهد بود.

مارتا: بی گناهی، خوابی دارد که درخور خودش است. نسبت به این یکی دست‌کم من دلیلی ندارم که کینه بورزم. از این هم خوشحالم که رنج و دردی نکشیده است، ولی دلیلی هم ندارم که او را تماشا کنم. و گمان می کنم تو از این قدر نگاه کردن به مردی که هم اکنون باید ببریمش، خیال شومی در سر داری.

مادر: (سرش را تکان می‌دهد و با صدای آهسته) ما هر وقت که لازم باشد او را خواهیم برد. ولی باز هم هیچ عجله‌ای در کار نیست و اگر به دقت او را بنگریم، شاید دست‌کم برای او، این کار خیال شومی نباشد؛ چون هنوز وقت هست. و خواب، غیر از مرگ است. نگاهش کن. در همان لحظه‌ای که حتی سرنوشتش نیز از او بیگانه است، در همان لحظه‌ای که فرصت زندگی او در دست آدم‌های خونسرد و

بی‌علاقه‌ای نهاده شده است، ممکن است این دست‌ها همچون دست‌های من که روی ران‌هایم افتاده‌اند، همین طور سر جای خود بمانند و او بدون این که چیزی بداند تا سپیده، دم بزند ودوباره زنده شود، اما ممکن هم هست که این دست‌ها به طرف او پیش بروند و در اطراف قوزک‌های پای او چنبرهای سختی بزنند و او برای همیشه در گوری خالی از خاطرات سرازیر شود.

مارتا: (ناگهان برمی‌خیزد) مادر، حالا دیگر فراموش کرده‌ای که شب‌ها تا به ابد طول نخواهد کشید و ما کار زیادی در پیش داریم. باید کاغذهایش را وارسی کنیم و او را به اطاق پایین ببریم. باید تمام چراغ‌ها را خاموش کنیم. در آستانه در، مدتی را که لازم است، کمین بکشیم.

مادر: بله، خیلی کارها در پیش داریم و همین است اختلاف ما با او، که اکنون از بار سنگین زندگی شخصی خودش نیز خلاص شده است. او دیگر غم و مخمصه تصمیم‌ها را، سیخ زدن‌ها و کارهایی را که باید تمام می‌کرد، نمی‌شناسد. او دیگر صلیب این زندگی درونی را که استراحت و تفریح و ناتوانی را قدغن می‌سازد، به دوش نمی‌کشد. در این ساعت دیگر از خودش هم توقع و تقاضایی ندارد، و من پیر و خسته را بگو که تازه به این وسوسه افتاده‌ام که خوشبختی‌ام در همین کار است.

مارتا: حالا دیگر وقتش را نداریم که درباره خوشبختی بحث کنیم. تازه وقتی من مدت لازم را در کمین ایستادم، هنوز باید راه تا کنار رودخانه را بپیماییم و سر و گوش آب بدهیم که هیچ مست خرابی در گودال‌ها به خواب نرفته باشد. آن وقت تازه باید او را با عجله ببریم و تو خودت می‌دانی که کارمان کار ساده‌ای نیست. باید چندین بار پیش از این که به کنار آب برسد، او را دوباره بگیریمش و هر قدر که ممکن است دورتر، به طرف گودی وسط رودخانه بفرستیم. بگذار یک بار دیگر هم بگوییم که شب ابدی نیست.

مادر: راستش اینها همان چیزهایی است که در انتظار ماست، و من از پیش از آنها خسته بودم، با چنان خستگیِ پیر و فرسوده‌ای که گرمی خون هم نمی‌تواند هضمش کند و از میان ببردش. در چنین مدتی، او هرگز از چیزی شک نمی‌کند و از استراحتی که دارد شادمان است. اگر بگذاریم دوباره بیدار شود، باید کارها را دوباره از سر بگیرد و آن طور که من دیدم؛ خوب می‌دانم با دیگر مردها فرقی نخواهد داشت و نمی‌تواند به سر صلح و آرامش بیابد. شاید هم همین است که ما باید به آنجا ببریمش و در

جریان آب بیفکنیمش. (آه می‌کشد) ولی کاملاً جای تأسف است که برای کندن و خلاص کردن یک مرد از دیوانگی‌هایش و برای راهنمایی کردنش به طرف صلح و آرامش قطعی، باید این همه کوشش کرد.

مارتا: مادر، گمان می کنم بی‌منطق حرف می‌زنی. یک بار دیگر می گویم که خیلی کارها در پیش داریم و وقتی او را در آب افکندیم تازه باید جاپاها را در کنار رودخانه محو کنیم و نیز جاپاهای خودمان را از روی جاده به هم بزنیم؛ جامه‌دان‌ها و لباس‌های زیر او را پاره کنیم و تمام نشانه‌های گذر او را از اینجا بِزُداییم و عاقبت باید همه این علامات را از صفحه زمین پاک کنیم. ساعتی که در آن انجام این چنین کارهایی با خونسردی، دشوار خواهد شد، نزدیک است. و من نمی‌فهمم تو چه می کنی که نزدیک تخت نشسته‌ای و وانمود می کنی این مردها را که به زحمت می‌توانی آنها را ببینی، نگاه می کنی و با سماجت، یک حدیث نفس بیهوده و مسخره را دنبال می کنی؟!

مادر: راستی مارتا! می‌دانستی که می‌خواست امشب برود؟

مارتا: نه، نمی‌دانستم، ولی اگر هم می‌دانستم باز همین طور رفتار می کردم، چون فقط یک بار تصمیم به آن گرفته بودم.

مادر: هم الان این مطلب را به من گفت و من ندانستم چه جوابی به او بدهم.

مارتا: پس دیدیش؟

مادر: بله، وقتی به من گفتی که چایی‌اش را برده‌اند، بالا آمدم. همان وقت آن را آشامیده بود. اگر می‌توانستم، او را از این کار بازمی‌داشتم. ولی وقتی فهمیدم همه چیز شروع شده است، این فکر را پذیرفتم که می‌توان ادامه داد و فهمیدم که به هر جهت، این امر چندان درخور اهمیت نیست.

مارتا: اگر این فکر را پذیرفته‌ای، دیگر ما دلیلی نداریم اینجا معطل شویم. و من می خواهم تو عاقبت بلند شوی و مرا کمک کنی تا به این داستانی که مرا آزرده ساخته است. خاتمه بدهیم. (مادر برمی‌خیزد.)

مادر: من آخر به تو کمک خواهم کرد. ولی باز هم به این پیرزنی که خونش آهسته‌تر از خون تو جریان دارد، اندکی فرصت بده. از امروز صبح تا به حال تو در همه کار عجله کرده‌ای و می خواهی من هم از

رفتار تو پیروی کنم. این مرد هم تندتر از این نمی‌توانست برود و پیش از اینکه تصمیم رفتنش را درست بگیرد چایی مخصوصی را که تو برایش داده بودی، خورده بود.

مارتا: حالا که باید به تو گفت، بگذار بگویم؛ او بود که مرا به انجام این کار مصمم ساخت. تو کاری کرده بودی که آخر مرا هم به شک و تردید خودت دچار ساخته بودی، ولی او از سرزمین‌هایی که من در انتظارشان هستم حرف زد و برای این که بتواند دل مرا به دست آورد دلایلی علیه خودش به دست من داد. بی گناهی همین طوری پاداش داده می‌شود؟!

مادر: و با همه اینها عاقبت فهمیده بود، مارتا. به من گفت که حس می کند این خانه، خانه خودش نیست.

مارتا: (با قدرت و ناشکیبایی) راستش هم این خانه، خانه او نیست. نه تنها خانه او، بلکه خانه هیچ کس نیست و هیچ کس هرگز در آن نه فراموشی خواهد یافت و نه گرما و علاقه‌ای. او اگر این مطلب را زودتر از این درک کرده بود، معاف شده بود و ما را هم معاف کرده بود. و دراین صورت؛ ما را از این باداشته بود که به او بفهمانیم این اطاق برای این ساخته شده است که مردم در آن بخوابند؛ و این دنیا برای آنکه مردم در آن بمیرند. بیا مادر! محض خاطر آن خدایی که گاهی برایش دعا می خوانی، این کار را تمام کنیم.

(مادر قدمی به طرف تخت برمی‌دارد.)

مادر: خب مارتا! اما به نظرم این سپیده‌دم هرگز طلوع نخواهد کرد!

پرده سوم

صحنه اول

(مادر، مارتا و خدمتکار پیر در صحنه‌اند. و پیرمرد می‌روبد و مرتب می کند. خواهر پشت پیشخوان است و موهای خود را به عقب می‌زند. مادر کف اطاق را می‌پیماید و به طرف در می‌رود.)

مارتا: دیدی که این سپیده دم آخر در رسید و ما عاقبت به پایان این شب رسیدیم؟

مادر: بله، من فردا درخواهم یافت که کار خوبی را تمام کرده‌ایم. اکنون من چیزی جز خواب و جز قلب خالی از احساسات خودم را حس نمی کنم. شبِ خیلی سختی بود.

مارتا: ولی این صبح، پس از سال‌ها، اولین صبحی بود که من در آن نفس راحتی کشیدم. هیچ قتلی این قدر کم برای من رنج و زحمت نداشت. به نظرم می‌رسد که هم‌اکنون صدای دریا را می‌شنوم. در من شادی چنان برانگیخته شده، که نزدیک است مرا به فریاد زدن وادار کند.

مادر: چقدر خوب، مارتا! چقدر خوب! ولی من الان خودم را آن قدر پیر حس می کنم که هرگز نمی‌توانم در شادی تو شرکت کنم. اما گمان می کنم فردا برا من نیز همه چیز خوب بشود.

مارتا: بله. همه چیز خوب خواهد شد. من امیدوارم. اما هنوز شِکوه نکن و بگذار من سر فرصت شادمان باشم. من دوباره همان دختر جوانی شده‌ام که بودم. بدنم از نو حرارت خودش را به دست آورده و دلم می‌خواهد بدوم. آه! فقط به من بگو...

(باز می‌ایستد.)

مادر: چه شد مارتا! رفتار تو را نمی‌فهمم.

مارتا: مادر... (تردید دارد، بعد با حرارت) آیا من هنوز زیبا هستم؟

مادر: امروز صبح به نظرم آمد که هستی. این اعمال تو است که تو را کامیاب می کند.

مارتا: آه! نه، اینها فقط اعمالی است که به نظر من انجام دادنشان ساده است. اما امروز به نظرم آمد که دیگر برای بار دوم خلق نخواهم شد و باید بروم و به سرزمینی که در آن خوشبخت خواهم شد، بپیوندم.

مادر: خوب، خوب. وقتی خستگی من برطرف شد، کاملا راضی و شاد خواهم بود. این جبران همه شب‌هایی است که در آن بیدار مانده‌ایم و می‌خواستیم بدانیم که به زودی همین شب‌ها تو را خوشبخت خواهد ساخت. سرانجام امروز صبح استراحت خواهم کرد. فقط حس می کنم که شبِ خیلی سختی گذشت.

مارتا: چه اهمیت دارد؟! در عوض امروز روز بزرگی است. آهای پیرمرد، مواظب باش! کاغذهای مسافر ممکن است در راه از دستمان افتاده باشد و وقت نداشته‌ایم که جمعشان کنیم. برو آنها را بجو.

(مادر بیرون می‌رود. پیرمرد زیر یک میز را می‌روبد و از آن گذرنامه پسر را بیرون می‌آورد. بازش می کند. براندازش می کند و می‌آید و همان طور باز آن را به دست مارتا می‌دهد.) مارتا: من باهاش کاری ندارم. بگذارش کنار. همه را با هم خواهیم سوزاند.

(پیرمرد همان طور گذرنامه را نگه داشته و مارتا آن را می گیرد)

مارتا: چه خبر است؟!

(پیرمرد بیرون می‌رود. مارتا گذرنامه را مدت بلندی بدون این که عکس‌العملی نشان بدهد می‌خواند و با صدایی به ظاهر آرام صدا می‌زند.)

مارتا: مادر!

مادر: (از نو) دیگر چه می خواهی؟

مارتا: بیا.

(مادر وارد می‌شود. مارتا گذرنامه را به او می‌دهد.)

مارتا: بخوان!

مادر: می‌دانی که چشم‌های من خسته است.

مارتا: بخوان!

(مادر گذرنامه را می گیرد، می‌آید و جلوی میز می‌نشیند دفترچه را مرتب می کند و می خواند. مدت درازی به ورق‌های آن که جلوی رویش بود، می‌نگرد.)

مادر: (با لحنی عادی) خب، من خوب می‌دانستم که روزی ورق به این طریق برمی گردد و می‌دانستم که آن وقت باید تمامش کرد.

مارتا: (می‌آید و جلوی پیشخوان جا می گیرد.) مادر!

مادر: (با همان لحن) بگذار مارتا، من دیگر خیلی زندگی کرده‌ام. خیلی بیشتر از پسرم زیسته‌ام. این قاعده معمول نیست. من اکنون می‌توانم بروم و در ته این رودخانه، آنجا که خزه‌ها اکنون صورت او را پوشانده به او بپیوندم.

مارتا: مادر! تو نمی‌روی و مرا تنها نمی گذاری؟

مادر: تو خیلی به من کمک کرده‌ای مارتا، و من متاسفم که تو را ترک می کنم. اگر این تاسف معنایی داشته باشد. من این را بایست بگویم که تو با رفتار خودت دختر خوبی بوده‌ای همیشه احترامی را که می‌بایست به من بکنی، کرده‌ای. اما اکنون من دیگر بیزار شده‌ام و قلب پیرم که گمان می کنم از همه چیز برگشته است، تازه دارد دوباره درد می گیرد. من دیگر آن قدر جوان نیستم که به آن برسم. و به هر جهت وقتی مادری قادر به شناختن پسرش نباشند؛ معنی‌اش این است که وظیفه‌اش در روی زمین پایان یافته است.

مارتا: نه. اگر هنوز خوشبختی دخترش تامین نشده باشد چطور؟! این طور نیست. و با شنیدن چنین لحن ناشناسی از طرف تو، که به من آموخته‌ای، به هیچ چیز وقعی نگذارم. به همان اندازه که من خودم از دست می‌روم، امیدهایم نیز تباه می‌شود.

مادر: (با همان لحن بی‌علاقه) این مطلب ثابت می کند؛ در دنیایی که همه چیز را می‌توان انکار کرد، نیروهایی نیز وجود دارد که قابل انکار نیستند و ثابت می کند روی این زمینی که هیچ چیزش مطمئن نیست، ما اطمینان‌هایی هم برای خودمان داریم. (با تلخی) اکنون عشق مادر به پسرش اطمینان من است.

مارتا: یعنی مطمئن نیستی که مادر می‌تواند دخترش را هم دوست داشته باشد؟

مادر: مطلب این نیست که حالا من بخواهم دل تو را بشکنم مارتا. اما راست است که این محبت غیر از آن است. این محبت ضعیف‌تر از آن یکی است. و من الان چطور می‌توانم از عشق پسرم درگذرم؟

مارتا: (با شدت) چه عشق زیبایی که بیست سال فراموشش کرده بودی!

مادر: بله، عشق زیبایی که بیست سال در سکوت زندگی کرد. ولی چه اهمیتی دارد؟! این عشق به حد کافی برای من خوب بود؟ چون من خارج از آن نمی‌توانم زندگی کنم.

(برمی‌خیزد)

مارتا: ممکن نیست که تو این حرف را، جز در اثر هیجان، و بدون آن که فکری برای دخترت بکنی، بزنی.

مادر: گرچه این مطلب برای تو خیلی سخت است، ولی ممکن هست. من دیگر فکر هیچ چیز نیستم و حتی طغیان و هیجان هم در من نیست و گمان می کنم این مکافات من است و گمان می کنم لحظاتی هست که تمام جانی‌ها در آن مثل من درونشان؛ خالی، بی‌بر، و بدون هیچ گونه آینده ممکن است. به همین خاطر است که جانی‌ها را جلب و توقیف می کنند. جانی‌ها به درد هیچ چیز نمی خورند.

مارتا: لحن صحبت تو را تحقیر می کنم. من نمی‌توانم بشنوم که کسی از جنایت و مکافات صحبت کند.

مادر: من کلماتی را که می خواهم نمی‌جویم و دیگر میان آنها نمی‌توانم رجحانی قائل شوم. اما راست است که حرکات و اعمالم دیگر ته کشیده است. من آزادی‌ام را گم کرده‌ام و اکنون جهنم دارد برایم شروع می‌شود.

مارتا: (به سوی مادر می‌آید و با شدت) این حرف‌ها را پیش از این نمی‌زدی. در تمام این سال‌ها به ماندن پیش من ادامه می‌دادی و با دستی مصمم، پای تمام کسانی را که باید می‌مردند، می گرفتی. و در همه این مدت، به آزادی و به دوزخ فکر نمی کردی، که روزی باید خودت را از زندگی محروم سازی. و همین‌طور ادامه می‌دادی. حالا پسرت کدام یک از اینها را می‌تواند تغییر بدهد؟

مادر: راست است که من ادامه می‌دادم، ولی آنچه که مرا این طور زنده نگه می‌داشت، با مرگ فرقی نداشت و آنچه که مرا زنده نگه می‌داشت عادت بود. برای تغییر شکل همه اینها، فقط درد و رنج کافی بود. وقتی پسرم آمد درست همین را تغییر داد.

(مارتا حرکتی برای حرف زدن می کند.)

مادر: می‌دانم مارتا، حرف‌هایم منطقی نیست. درد و رنج برای یک آدم جانی چه معنایی دارد؟ تو

خودت هم می‌بینی که این رنج من، رنج حقیقی یک مادر نیست؛ چون من هنوز فریاد نکشیده‌ام. این درد من هیچ چیز جز رنج دوباره زنده شدن در عشق نیست و با وجود این رنج، از من درمی گذرد. من این را هم می‌دانم که این رنج نیز دلیلی و منطقی ندارد (با لحن تازه‌ای) ولی خود این دنیا منطقی نیست و من که مزه آن را کاملاً چشیده‌ام می‌توانم بگویم که از آغاز خلقت تا انهدام آن همین‌طور بوده است.

(با تصمیم به طرف در راه می‌افتد ولی مارتا خود را جلو می‌اندازد و جلوی در را می گیرد.)

مارتا: نه مادر، تو مرا ترک نخواهی کرد. فراموش نکن که من همانم که پیش تو مانده‌ام و او همان است که رفته بود. فراموش نکن که درست یک عمر تو مرا نزد خود داشته‌ای و او تو را با سکوت ترک کرده بود. پاداش این عمل باید داده شود. باید این را هم به حساب گذاشت. و تو باید به طرف من برگردی نه به طرف او.

مادر: (به آرامی) راست است مارتا، اما من او را کشته‌ام!

(مارتا اندکی برگشته، سرش را به عقب می‌برد. انگار به در می‌نگرد)

مارتا: (پس از لحظه‌ای سکوت، با هیجانی افزون) تمام آنچه را که زندگی می‌توانست به یک مرد داده باشد، به او داده بود. او این سرزمین را ترک کرد. فضاهای دیگری را شناخت، دریا را و موجودات آزاد را دید. اما من اینجا ناچیز، سوت و کور، غم‌زده و فرو رفته در دل این اقلیم، باقی ماندم و به ضخامت خاک چشم دوختم. هیچ کس؛ حتی تو، دهان مرا نبوسید، و بدن مرا برهنه و لخت ندید. مادر به خدا قسم که اینها باید جبران شود. و با بهانه پوچ این که مردی مرده است، در لحظه‌ای که من دارم آنچه را برایم لازم بوده است به دست می‌آورم، تو نمی‌توانی شانه خالی کنی و کنار بروی. آخر بفهم برای مردی که زندگی کرده، مرگ کار کوچکی است. ما می‌توانیم برادرم را و پسر تو را فراموش کنیم. آنچه بر سر او آمده است بی‌اهمیت است. او دیگر چیزی نداشت که در دنیا بفهمد، و تو مرا از همه چیز محروم کرده بودی و آنچه را که موجب شادمانی او شده بود از من گرفته بودی. آیا لازم است او عشق مادرم را هم از من بگیرد و تو را برای همیشه در رودخانه یخ کرده‌اش به همراه ببرد؟

(با سکوت به هم می‌نگرند. خواهر چشمش را پایین می‌افکند.)

مارتا: (خیلی آهسته) من به چیز به این کمی راضی خواهم شد. مادر، کلماتی هست که من هرگز نتوانسته‌ام آنها را ادایشان کنم، اما به نظر می‌رسد که؛ از سر گرفتن زندگی، همه این روزهایمان شیرینی خاصی دربر خواهد داشت.

(مادر به طرف او پیش می‌رود.)

مادر: تو شناخته بودیش.

مارتا: (که ناگهان سرش را برمی‌دارد) نه! نشناخته بودمش. کوچک‌ترین تصویری از او در خاطره‌ام نمانده بود و این مطلب همان طور که باید، اتفاق افتاد. تو خودت گفتی که این دنیا عاقلانه نیست. اما با پرسیدن این مطلب از من، کاملا خطاکار نیستی، زیرا اگر هم او را شناخته بودم، حالا می‌دانم که این مطلب هیچ چیز را تغییر نداده بود.

مادر: دلم می‌خواهد باور کنم که این مطلب صحیح نیست. هیچ روحی به طور کامل جانی نیست و بدترین جنایتکاران هم ساعاتی را می‌شناسند که در آن خلع سلاح می‌شوند.

مارتا: من نیز این ساعات را می‌شناسم. اما در مقابل یک برادر ناشناس و بی‌علاقه سر فرود نمی‌آورم.

مارتا: پس در مقابل کی...؟

(مارتا پیشانی را خم می‌کند.)

مارتا: در مقابل تو

(سکوت)

مادر: (به آهستگی) خیلی دیر شده است مارتا. دیگر از دست من کاری برای تو ساخته نیست. (کمی برمی‌گردد.) آه! پس چرا او خاموش شد؟ سکوت کشنده است. ولی حرف زدن هم به همان اندازه خطرناک است. چون همان اندک حرفی هم که او زد همه چیز را به شتاب واداشت. (به طرف دخترش برمی‌گردد) گریه می‌کنی مارتا! نه، تو گریه نخواهی کرد. وقتی که تو را در آغوش می‌کشیدم یادت مانده؟

مارتا: نه، مادر.

مادر: حق داری. مدت‌ها است که از این داستان می‌گذرد و من خیلی زود فراموش کردم که بازوانم را

به طرف تو دراز کنم. ولی از دوست داشتن تو بازنایستاده‌ام. (به آرامی مارتا را که اندک راه مقابل او را می‌گیرد، کنار می‌زند) حالا این مطلب را می‌فهمم؛ چون تازه وقتی برادرت آمد، شیرینی و محبت تحمل‌ناپذیری را هم که اکنون باید با خودم بکشم و نابود کنم در من بیدار کرد!

(راه باز است)

مارتا: (صورتش را در دست‌هایش می‌نهد) ولی حالا دیگر چه چیز از فلاکت دخترت می‌تواند تواناتر باشد؟

مادر: شاید خستگی... و عطش استراحت.

(بیرون می‌رود، بدون این که دخترش مخالفتی کند.)

صحنه دوم

(مارتا به طرف در می‌رود. آن را به سختی می‌بندد و به روی خودش قفل می‌کند و فریادهایی وحشیانه سر می‌دهد)

مارتا: نه! من لازم نیست زاغ سیاه برادرم را چوب بزنم، وانگهی من اکنون در وطن خودم تبعید شده‌ام. دیگر جایی برای خواب و استراحت من نیست. مادرم نیز مرا طرد کرده است. دیگر لازم نیست همه حواسم پیش برادرم باشد. این ظلمی است که به بی‌گناهی شده است؛ زیرا او اکنون آنچه را که می‌خواسته به دست آورده است، در صورتی که من تنها و دور از دریایی که این همه تشنه‌اش هستم، ماندم. آه! که چقدر نسبت به او حسد می‌برم! تمام زندگی‌ام در آرزوی این موجی که انتظار داشتم مرا با خود ببرد و به دلم افتاده بود که هرگز نخواهد آمد، گذشته است. اکنون باید در سرزمینی زندگی کنم که از چهار سوی آن انبوهی از مردم و ملت‌ها، در صحراها و کوه‌هایی صف کشیده‌اند که جلوی نسیم دریا را می‌گیرند و غوغا و صداهای نحسشان آواز مکرر دریا را خاموش کند. (آهسته‌تر) دیگران خیلی شانس دارند! جاهایی هست که گرچه از دریا دور است، ولی نسیم شامگاهش گاهی بوی خزه را با خود می‌آورد. و با آنها، از پلاژهای نمناک که صدای مرغان دریایی طنین‌دار است و یا از ساحل‌های طلایی رنگ و دم غروب بی‌پایان آنجا حرف می‌زند. ولی نفس باد، پیش از اینکه به اینجا برسد، می‌میرد، بند می‌آید و من هرگز آنچه را که باید داشته باشم، نداشته‌ام. حتی وقتی که گوشم را به زمین می‌چسبانم ضربه موج‌های یخ کرده را و یا نفس مرتب دریای شاد را نمی‌شنوم. من از آنچه که دوست می‌دارم خیلی دورم و دوری من دارویی ندارد. من از او نفرت دارم. من از او که آن چه را می‌خواست به دست آورده بود نفرت دارم! من به جای وطن؛ این مکان سربسته و زمخت را که آسمانش بی‌افق است، و برای رفع گرسنگی‌ام آلوچه سگک‌های «موراوی» را دارم و برای رفع تشنگی‌ام، اگر خونی که تاکنون ریخته‌ام نبود، دیگر هیچ چیز نداشتم. این است بهایی که باید در مقابل مهر یک مادر پرداخت! کاش بمیرد، اکنون که من مورد علاقه‌اش نیستم، کاش بمیرد! کاش این درها به روی من بسته شوند! کاش مرا با خشم به‌جا و مناسبم ول کنند! زیرا پیش از مردن، چشم‌هایم را برای استغاثه به درگاه خدا بالا نخواهم کرد. آن کنار دریا، که آدم می‌تواند بگریزد، خودش را خلاص کند، در کنار کسی باشد که

دوستش دارد، و در موج‌ها بغلطد، در آن سرزمین که دریا محافظتش می‌کند، در آنجا اصلاً خدایان به ساحل قدم نمی‌گذارند. اما در اینجا، آه! من نسبت به این دنیا که در آن گرفتار شده‌ام، کینه می‌ورزم. اما مرا، که از، بیداد رنج می‌برم، نخواهند توانست به راه راست بیاورند و من هرگز به زانو نخواهم افتاد. من که روی این زمین از ماوای خود محرومم و از مادرم مطرود، و در میان جنایت‌هایم تنها مانده‌ام، بدون اینکه آشتی کنم، جهان را ترک خواهم گفت.

(در را می‌کوبند)

صحنه سوم

مارتا: کیست؟

ماریا: مسافر.

مارتا: دیگر مشتری نمی‌پذیریم.

ماریا: آخر من پیش شوهرم آمده‌ام.

(وارد می‌شود.)

مارتا: (که به او می‌نگرد) شوهرتان کیست؟

ماریا: همان که دیروز به اینجا رسید و قرار بود امروز صبح پیش من بیاید، و من متعجبم چرا این کار را نکرده است.

مارتا: او که می گفت زنش در خارجه است.

ماریا: برای این کارش لابد دلایلی داشته، ولی حالا باید یکدیگر را ببینیم.

مارتا: (که از نگاه کردن بازنایستاده) این کار برای شما کار دشواری است. شوهر شما دیگر اینجا نیست.

ماریا: چه می گویید؟! مگر نه اینکه اطاق از شما گرفته بود؟

مارتا: راست است که یک اطاق از ما گرفته بود، اما شب از اینجا رفت.

ماریا: من نمی‌توانم باور کنم؛ چون من دلایلی را که به خاطر آنها در این خانه مانده بود می‌دانم. اما لحن حرف زدن شما مرا مضطرب می‌سازد. آن چه را که باید برای من بگویید، بگویید.

مارتا: من چیزی ندارم برای شما بگویم، جز این که شوهرتان دیگر اینجا نیست.

ماریا: او نمی‌توانست بدون من حرکت کند، من نمی‌فهمم! به طور قطع شما را ترک کرد، یا گفت برمی گردد؟

مارتا: به طور قطع ما را ترک کرد.

ماریا: گوش کنید. من از دیروز تا به حال، در این سرزمینِ بیگانه، در انتظاری به سر می برم که تمام صبر و قرار مرا از کفم ربوده است. اضطرابم مرا واداشت که بیایم اینجا و تصمیم دارم بدون دیدن شوهرم و

یا بدون اینکه بدانم او را در کجا می‌توان یافت، برنگردم.

مارتا: این کار مربوط به خود شما است. به من ربطی ندارد.

ماریا: اشتباه می کنید. کار مربوط به شما هم هست. نمی‌دانم شوهرم آنچه را که من الان خواهم گفت، تایید خواهد کرد یانه. ولی من دیگر از این بازی‌ها و معماها بیزار شده‌ام. مردی که دیروز صبح پیش شما آمده بود، همان برادری است که سال‌هاست از او چیزی نشنیده بودید.

مارتا: چیز تازه‌ای برای من نگفتید.

ماریا: (با شدت) پس آخر چه اتفاقی افتاده است؟ و اگر همه مطالب عاقبت روشن شده است، چرا برادرتان در این خانه نیست؟ شما نشناختیدش؟ و مادرتان و خود شما از این برگشت او خوشحال نشدید؟

مارتا: برادرم دیگر اینجا نیست؛ چون مرده است.

(ماریا از جا می‌پرد و لحظه‌ای ساکت می‌ماند در حالی که به مارتا چشم دوخته. بعد قصد می کند که به او نزدیک شود و می خندد)

ماریا: شوخی می کنید، نیست؟ ژان اغلب برای من می گفت که شما وقتی دختربچه‌ای بیش نبوده‌اید برای از جا در کردن مردم خیلی شوخی می کرده‌اید. ما تقریبا خواهر...

مارتا: به من دست نزنید. سر جای خودتان بایستید. هیچ چیز مشترکی میان ما نیست. (یک لحظه) شوهر شما دیشب مرده است و من به شما اطمینان می‌دهم که این مطلب شوخی نیست. شما هم دیگر هیچ کاری در اینجا ندارید.

ماریا: مگر دیوانه شده‌اید؟ دیوانه زنجیری! آدم وقتی که کسی در انتظارش هست به این سادگی نمی‌میرد. این خیلی ناگهانی است و من نمی‌توانم حرف شما را باور کنم. کاری کنید که من ببینمش. فقط آن وقت ممکن است آن چه را که تصورش را هم نمی‌توانم بکنم، باور کنم.

مارتا: این کار نشدنی است. او اکنون در ته رودخانه است...

(ماریا حرکتی به طرف او می کند.)

مارتا: به من دست نزنید و همان جا که هستید بمانید... او در ته رودخانه‌ای است که دیشب، پس از

اینکه خوابش کردیم، من و مادرم توی آن انداختیمش. رنجی نبرد، اما این مطلب مانع مردن او نشده است. و این ما دو نفر، من و مادرش هستیم که او را کشته‌ایم.
ماریا: (عقب می‌رود) حتما من دیوانه شده‌ام و کلماتی به گوشم می‌خورد که هرگز روی پهنه زمین به تکلم درنیامده است. می‌دانستم هیچ خوبی و خیری در این سرزمین به انتظار من نیست ولی دیگر این جنون را حاضر نیستم باور کنم. در همان لحظه‌ای که حرف‌های شما تمام زندگی و حیات را در من می‌کشد، گمان می‌کنم شما از موجود دیگری غیر از آن کسی که با شب‌های من شریک بوده است، و یا از افسانه کهنی حرف می‌زنید که دل من از آن هیچ گونه طرفی نمی‌بندد، حرف می‌زنید.
مارتا: وظیفه من نیست که شما را قانع کنم، من فقط باید به شما خبر بدهم. مطلب عاقبت برای شما روشن خواهد شد.
ماریا: (با سر به هوایی) آخر چرا؟ چرا این کار را کردید؟
مارتا: به نام کی این سوال را از من می‌کنید؟
ماریا: (با فریاد) به نام عشقم!
مارتا: این کلمه چه معنایی دارد؟
ماریا: این کلمه یعنی همه آن چه که اکنون مرا می‌درد و می‌فشارد. یعنی این هذیانی که دست‌های مرا برای جنایت باز می‌کند. این کلمه؛ خوشحالی گذشته مرا، و رنج تازه‌ای را که شما برای من به همراه آورده‌اید می‌رساند. آنچه را که این کلمه می‌خواهد بگوید این دیرباوری سمجی نیست که در قلب من مانده است.
می‌فهمی؟ دیوانه؟ دیر باور کردن اینکه حس می‌کنم صورتت زیر ناخن‌های من دارد پاره پاره می‌شود.
مارتا: شما مسلما به زبانی حرف می‌زنید که من درکش نمی‌کنم. معنای کلماتی مثل عشق و شادی و رنج را من درست درک نمی‌کنم.
ماریا: (با کوشش زیاد) گوش کنید، این بازی را اگر راستی یک بازی است، ول کنیم. خودمان را با حرف‌های بیهوده سرگردان نکنیم. پیش از آن که من از خودم دست بشویم. آنچه را که می‌خواهم بدانم خیلی روشن برایم بگوید.

مارتا: خیلی دشوار است روشن‌تر از آن چه من گفتم حرف زد. ما شوهر شما را دیشب کشته‌ایم، برای اینکه پولش را برداریم. همچنان که پیش از او با چند نفر مسافر دیگر هم این کار را کرده بودیم.

ماریا: پس مادر و خواهرش آدم‌های جنایتکاری بوده‌اند؟

مارتا: بله، اما این کاری است مربوط به خودشان.

ماریا: (باز هم همان کوشش) فهمیده بودید که برادر شما است؟

مارتا: اگر راستش را می‌خواهید بدانید سوءتفاهمی رخ داده بود و با همه معرفت کمی که شما به دنیا دارید از این مطلب تعجب نخواهید کرد.

ماریا: (به طرف میز برمی‌گردد مشت‌هایش روی سینه‌اش و با صدای سنگین) آه خدای من! می‌دانستم که این مضحکه حتماً خونین خواهد بود. می‌دانستم که من و او از این که به این کار راضی شدیم مُکافات خواهیم دید. بدبختی در آسمان بود. (جلوی میز می‌ایستد و بدون آنکه به مارتا بنگرد حرف می‌زند) او می‌خواست خودش را به شما معرفی کند، خانه‌اش را باز بیابد و برای شما خوشبختی بیاورد. ولی نمی‌دانست سر صحبت را چطور باز کند (شروع به گریه می‌کند) و شما مثل دو نفر بی‌شعور و کور، در مقابل پسری عالی که به سویتان برگشته بود... چون عالی بود و شما نمی‌دانستید چه قلب مهربان و باوفایی داشت و چه روح مشکل‌پسندی داشت، کشته‌ایدش. او می‌توانست افتخار شما باشد. همچنان که افتخار من بود. اما افسوس! شما دشمن او بودید. از کجا قدرت آن را یافتید که با چنین خونسردی و آرامشی از موضوعی حرف بزنید که شما را دیوانه کند و از هر دوی شما فریادهایی همچون ضجه حیوانات برآورد؟

مارتا: بی‌خود قضاوت نکنید؛ چون همه چیز را نمی‌دانید. در این لحظه که ما داریم حرف می‌زنیم مادرم نیز به پسرش پیوسته است. اکنون هر دوی آنها به تخته‌های سد چسبیده‌اند و موج آب که دیگر دارد بدنشان را فرسوده می‌کند و بی‌هیچ مهلتی، به چوب‌های پوسیده فشارشان می‌دهد. به زودی بیرونشان خواهند آورد و آن دو خودشان را دوباره درون خاک خواهند یافت. اما من در این مساله دیگر چیزی نمی‌بینم که مرا وادار به فریاد زدن، کند. من پیش خودم درباره قلب آدمی فکر دیگری می‌کردم. و درستش را بگوییم؛ اشک‌های شما متنفرم می‌سازد.

(با کینه به طرف او برمی گردد) این اشک ها، اشک شادمانی و سروری است که برای ابد از دست رفته، اشک خوشبختی حرام شده است. این اشک ریختن برای شما بهتر از آن رنج سردی است که به زودی به سراغ من خواهد آمد. رنج سردی که می‌تواند شما را بی هیچ لرزشی بکشد.

مارتا: در همه این مطالب چیزی نیست که مرا متأثر کند و راستی مطالب بی‌اهمیتی است؛ زیرا من نیز که به اندازه کافی از این‌ها دیده‌ام و شنیده‌ام، من نیز به نوبه خودم تصمیم گرفته‌ام. بمیرم ولی نمی‌خواهم خودم را با آنان مخلوط کنم. راستش من چه کار دارم که با آنان همراهی بکنم؟ من آنان را به مهر و محبت بازیافته‌شان و به ناز و نوازش تیره و تارشان وامی گذارم.

نه شما و نه من در این میان هیچ سهمی نداریم. آن دو همیشه برای ما بی‌وفا بوده‌اند. خوشبختانه برای من اطاقم باقی مانده است و تیرک اطاقش نیز محکم است.

ماریا: حالا که به خاطر اشتباه شما، من آن کسی را که دوست داشته‌ام از دست داده‌ام و حالا که باید در این تنهایی وحشتناکی زندگی کنم که در آن خاطره‌ها نیز شکنجه آورند به چه کار من می خورد که شما بمیرید یا اصلا همه دنیا خراب شود؟

(ماریا پشت سر او می‌آید و از بالای سرش حرف می‌زند)

مارتا: مبالغه نکنیم. شما شوهرتان را از دست داده‌اید و من مادرم را. ذمه هر دوی ما بری است. ولی شما شوهرتان را فقط یک بار و آن هم پس از این که سال‌ها با او به شادی گذرانده‌اید و نیز او شما را طرد نکرده است، از دست داده‌اید. اما، مرا مادرم طرد کرده بود و اکنون که او نیز مرده است من در حقیقت او را دو بار از دست داده‌ام.

ماریا: راستش، شاید اگر در لحظاتی که شما داشتید وسایل مرگش را آماده می کردید، او در اطاقش، تنها، آنچه را انتظارش می کشید، می‌دانستم، شاید مایل می‌بودم که پیش شما شکوه و ناله کنم و شما را در رنج و عذاب خودم شریک سازم.

مارتا: (با لحنی ناگهان نومید شده) ذمه من نسبت به شوهر شما هم بری است؛ زیرا من فلاکت او را دریافته بودم. من هم مثل او گمان می کردم ماوای خودم را دارم. تصور می کردم جنایت کانون ماست و جنایت است که مرا و مادرم را برای ابد متحد ساخته است. من آخر در این دنیا به طرف چه کسی

می‌توانستم رو کنم؟ جز به طرف کسی که در همان آن و با من آدم کشته بود؟ اما من اشتباه می‌کردم. خود جنایت، تنهایی است. حتی اگر برای کامل کردن آن هزار بار اتفاق بیفتد. و خیلی عادلانه است که من پس از این که تنها زندگی کرده‌ام و تنها آدم کشته‌ام تنها هم بمیرم.

(ماریا اشک‌ریزان به طرف او برمی‌گردد.)

مارتا: (عقب می‌رود و صدایش را سخت می‌کند) همین الان گفتم که به من دست نزنید. از فکر اینکه یک دست انسانی پیش از مرگم می‌تواند حرارت خودش را به من تحمیل کند؛ از فکر اینکه فرق نمی‌کند هر چیز شبیه به مهر و محبت کریه انسان‌ها می‌تواند باز هم مرا دنبال کند؛ حس می‌کنم تمام خشم شدیدی که در خونم نهفته است در شقیقه‌هایم سخت‌تر می‌زند.

(ماریا بلند می‌شود و هر دو خیلی نزدیک به هم روبه‌روی هم می‌ایستند.)

ماریا: هیچ نترسید. من می‌گذارم همان طور که دلتان می‌خواهد بمیرید؛ چون به نظرم می‌رسد با این درد قصی و بی‌رحمی که درون مرا می‌فشارد، کور خواهم شد و همه آنچه که اطراف مرا احاطه کرده است از نظرم محو خواهد گردید، و هرگز نه مادر شما، نه شما جز قیافه‌های فرّاری که می‌آیند و می‌روند و انسان در ضمن تماشای غمنامه‌ای که پایان ندارد می‌بیندشان، چیزی نخواهید بود. من نسبت به شما نه کینه‌ای حس می‌کنم و نه ترحمی. من دیگر نه می‌توانم کسی را دوست بدارم و نه از کسی متنفر باشم (ناگهان صورتش را در دست‌هایش پنهان می‌کند) و راستش من به زحمت وقت این را داشته‌ام که رنج ببرم یا طغیان کنم. این بدبختی سخت بزرگ‌تر از من بوده است.

(ماریا که برگشته و چند قدم به طرف در برداشته به طرف ماریا برمی‌گردد.)

مارتا: ولی هنوز آن قدر بزرگ نیست؛ چون اقلاً اشک را برای شما گذاشته است. من پیش از آن که برای ابد شما را ترک کنم، حس می‌کنم کار دیگری هم با شما دارم و آن این که شما را نومید سازم.

ماریا: (با ترس او را می‌نگرد) آه! ولم کنید! بروید پی کارتان و مرا ول کنید!

مارتا: من عاقبت شما را هم رها خواهم کرد و این کار برای خودم نیز تسلایی خواهد بود، چون من خیلی به سختی عشق شما را و اشک‌های شما را می‌توانم تحمل کنم. اما نمی‌توانم بمیرم و گمان این را برای شما بگذارم که خیال کنید حق دارید و عشق بیهوده نیست، و این کار ما در اثر اتفاق بوده است.

چون ما تازه حالا به اصل و قاعده رسیده‌ایم. باید شما را قانع کرد.
ماریا: چه اصل و قاعده‌ای؟
مارتا: این اصل که هرگز کسی شناخته نمی‌شود.
ماریا: (سرگردان) برای من چه اهمیتی دارد؟ من به زحمت حرف شما را درک می‌کنم. قلب من پاره شده است و کنجکاوی‌اش جز به خاطر آن کس که شما او را کشته‌اید تحریک نمی‌شود.
مارتا: (با شدت) خفه شوید! من دیگر نمی‌خواهم چیزی از او بشنوم؛ زیرا از او متنفرم. او دیگر برای شما هم وجود ندارد. او اکنون به سر منزل تلخ و زننده‌ای وارد شده است که انسان برای ابد به آن تبعید می‌گردد. احمق! او آن چه را که می‌خواست داشت و آن چه را که می‌جست یافت. و اکنون ما همه‌مان به آن اصل رسیده‌ایم. این را درک کنید که نه برای او و نه برای ما، نه در زندگی و نه در مرگ، نه وطنی هست و نه صلح و آرامشی. (با خنده‌ای تحقیرکننده) زیرا این خاک زمخت و ناهنجار را که از نور محروم است و در آن آدم‌ها در پی غذا دادن به چارپایان کوری هستند، نمی‌توان وطن نامید. نیست؟!
ماریا: (اشک ریزان) من نمی‌توانم، نمی‌توانم لحن شما را تحمل کنم. و او نیز نتوانسته بود تحمل کند. او به خاطر یک وطنِ دیگر قدم در راه گذاشته بود.
مارتا: (که به در رسیده است، ناگهان برمی‌گردد) این دیوانگی ما پاداش خود را یافت. شما هم به زودی پاداش خود را خواهید یافت. (با همان خنده) به شما گفتم که ما دزد زده‌ایم. این ندای عظیم وجود، این حاضرباش ارواح، به چه درد می‌خورد؟ برای چه باید به سوی دریا یا به سوی عشق فریاد کشید؟ این کار ریشخندآمیزی است. شوهر شما اکنون جواب این سوال‌ها را می‌داند، و آن خانه خوفناکی را که ما آخرش در آن، کنار هم فشرده خواهیم شد، می‌شناسد.
(با کینه) شما نیز آن را خواهید شناخت و آن وقت اگر هم بتوانید این روزی را که گمان می‌کنید در دلخراش‌ترین تبعیدها وارد شده‌اید با لذت به خاطر خواهید آورد. درک کنید که رنج و درد شما هرگز با بیدادی که بر انسان می‌رود قابل قیاس نیست. در این دست آخر، پند مرا گوش کنید؛ زیرا چون شوهرتان را کشته‌ام، به عهده من است که شما را نصیحتی کنم.
از خدای خودتان بخواهید که شما را همچون سنگ کند. خوشبختی این است که آدم به جای سنگ

گرفته شود؛ تنها خوشبختی حقیقی. مثل سنگ عمل کنید، در مقابل تمام فریادها کر باشید و هر گاه وقتش شد به سنگ بپیوندید. ولی اگر حس کردید که برای ورود در این آرامش کور خیلی لش هستید، به ما بپیوندید؛ به ما در خانه عمومی‌مان. خدا نگهدار خواهرم! همه چیز آسان است، خواهید دید. شما باید میان سعادت احمقانه گرفتاریهای دنیا و بست لزج و چسبنده‌ای که ما در آن به انتظارتان هستیم، یکی را انتخاب کنید.

(بیرون می‌رود و ماریا که با سرگردانی گوش می‌داده است، روی پای خودش نوسانی می کند و دست‌هایش به جلوست)

ماریا: (با فریاد) آه! من نمی‌توانم در این بیابان برهوت زندگی کنم. من با تو حرف خواهم زد و کلماتی را خواهم یافت. (به زانو می‌افتد) زیرا تنها به توست که من خودم را می‌سپارم. به من رحم کن. رویت را به سوی من بگردان! بزرگوارا! حرف مرا گوش کن، دستت را به من ده! به کسانی که یکدیگر را دوست می‌دارند و از هم جدا شده‌اند رحم کن.

(در باز می‌شود و خدمتکار پیر ظاهر می گردد)

صحنه چهارم

پیرمرد: (با صدای واضح و محکم) مرا صدا کردید؟

ماریا: (به طرف او برمی‌گردد) آه! نمی‌دانم! اما باشد، مرا کمک کنید، چون احتیاج دارم که کسی کمکم کند. رحم کنید و کمک کردن به مرا بپذیرید!

پیرمرد: (با همان صدا) نه!